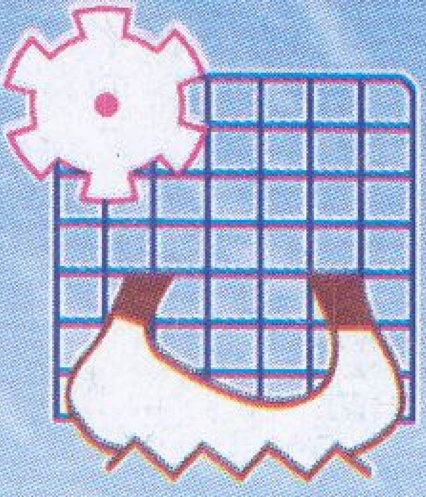




كلية التجارة

العلوم السلوكية

دكتورة
عايدة سيد خطاب
أستاذ إدارة الأعمال

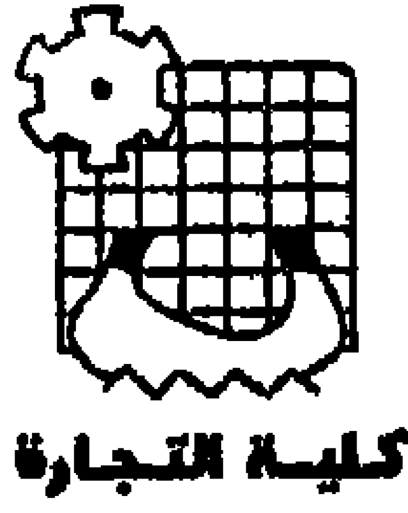
دكتورة
ليلى مازن
مدرس إدارة الأعمال

دكتورة
أمانى البرى
مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

٢٠٠٨ - ٢٠٠٩





العلوم السلوكية

دكتورة

عايدة سيد خطاب

أستاذ إدارة الأعمال

دكتورة

ليلى مازن

مدرس إدارة الأعمال

دكتورة

أماني البري

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس


بسم الله الرحمن الرحيم

الفهـــرس

الموضـــوع | الصفحة

المقدمة

إن الإنسان بطبيعته أعقد المخلوقات يؤثر فى سلوكه العديد من المتغيرات بعضها يمكن ملاحظتها والغالبية العظمى منها من الصعب تحديدها وقياسها، بعضها وراثى لا سيطرة للفرد عليها وبعضها يكتسبه الإنسان من البيئة المادية والاجتماعية المحيطة به وبالتالى يعتبر دراسة السلوك الإنسانى من أصعب الأمور وأعقدها.

وتختص العلوم السلوكية بالدراسة العلمية للسلوك الانسانى وترتكز هذه العلوم على ثلاثة من العلوم الاجتماعية الأساسية هى علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الانثربولوجيا حيث يتناول كل علم منها سلوك الانسان من ناحية، فيدرس علم النفس سلوك الإنسان الفرد فى حين يدرس علم الاجتماع سلوك الجماعة ويدرس علم الانثربولوجيا الخصائص الطبيعية للإنسان وتراثة الاجتماعى.

وتعتبر العلوم السلوكية من العلوم الأساسية التى ينبغى على المشتغلين بالتجارة دراستها فمن ناحية يتعامل المشتغلون بالتسويق مع الفرد كمستهلك يحرصون على رضاءه وقبوله لمنتجاتهم الأمر الذى ينبغى معه دراسة سلوكه والعوامل المؤثرة عليه.

ومن ناحية أخرى يعتبر العنصر البشرى العصب الأساسى الذى ترتكز عليه المنظمات على اختلاف أنواعها في تحقيق أهدافها باحسن الوسائل وأقل التكاليف ومن هنا درجت أهمية العلوم السلوكية فى دراسة السلوك الإنسانى فى مجال العمل ومحدداته ومشاكله حتى يمكن توجيهه بما يتفق مع تحقيق أهداف المنظمات.

ويهدف هذا الكتاب إلى إلمام القارئ سواء كان طالباً أو ممارساً أو باحثاً بالموضوعات الحديثة فى العلوم السلوكية وذلك من خلال فصوله الأثنى عشر.

هذا وقد تناول المؤلفون الكتاب على الوجه الآتى :

الأستاذة الدكتورة / **عايدة خطاب** تناولت موضوعات الواقعية والاتصال وجماعات وفرق العمل وإدارة التغيير وثقافة المنظمة.

دكتورة / **ليلى مازن** تناولت موضوعات أساسيات السلوك الانسانى، الاتجاهات والعمليات العقلية والشخصية.

دكتورة / **أمانى البرى** تناولت موضوعات السلوك الابتكارى وأداء المنظمات وإدارة ضغوط العمل والسلوك التفاوضي.

ونرجو من الله العلى القدير أن يتحقق لهذا الكتاب النفع المرجو للدارسين والممارسين والباحثين.

والله ولى التوفيق،،،

المؤلفون

الفصل الأول

أساسيات السلوك الإنساني

الأهداف التعليمية:

يهدف هذا الفصل إلى إلمام الطالب بالجوانب التالية

* مفهوم العلوم السلوكية.
* مفهوم علم النفس ومجالاته النظرية والتطبيقية.
* مفهوم السلوك الإنساني وخصائصه.
* تفسيرات المدارس النفسية المختلفة للسلوك الإنساني.

المخرجات التعليمية:

بعد دراسة هذا الفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد ألم بالمقصود بالعلوم السلوكية وعلم النفس على وجه الخصوص كأحد هذه العلوم ومجالاته النظرية وكذلك التطبيقية خاصة علم النفس الصناعي وعلم النفس التجاري، كذلك يكون قد تعرف على وجهات نظر المدارس النفسية المختلفة في تفسير السلوك الإنساني.

المحتويـــات

أولاً : مفهوم العلوم السلوكية.

ثانيــاً : علم النفس ومجالاته.

ثالثــاً : السلوك الإنساني.

الفصل الأول

أساسيات السلوك الإنساني

أولاً: مفهوم العلوم السلوكية:

يمكن تعريف العلوم السلوكية على أنها فرع من فروع العلوم الحديثة التى تهتم بالدراسة العلمية للسلوك الإنساني. وذلك عن طريق البحث المتعمق فيه وطبيعته الحقيقية. ويلاحظ أن اهتمام العلوم السلوكية ينصب - بصفة أساسية - على السلوك الإنسانى كما هو على طبيعته أكثر من اهتمامها بما يجب أن يكون عليه من الجانب النظري المنطقي. فهى تهتم بجمع الحقائق والمعلومات عن سلوك الأفراد وأفعالهم أكثر من اهتمامها بوصف ما يجب أن يكون عليه سلوك هؤلاء الأ فراد وتصرفاتهم. وفي سبيل تحقيق هذا الهدف، يركز غالبية العلماء السلوكيين على دراسة سلوك الإنسان. حقيقة أن مجالات البحث قد تمتد لدراسة سلوك الحيوان، ولكن الهدف هنا يتمثل في إمكانية استخدام نتائج البحث في فهم السلوك البشري [١].

هذا ويرجع استخدام الأسلوب العلمي في تحليل ودراسة السلوك البشرى إلى بداية القرن التاسع عشر، بل يعتبر البعض أن البداية الحقيقية لدراسة السلوك كعلم مستقل لم تظهر إلا في النصف الثاني من القرن التاسع عشر أى منذ أنشأ **فونت** أول معمل تجريبي في ليبزج عام ١٨٧١ .

ويشير بعض الباحثين إلى أن الإسهامات العلمية التي قدمها **أوجست كونت** في علم الاجتماع، **ودارون** في نظريته عن النشوء، والارتقاء ودراسات **جالتون** فى أثر

(١) إبراهيم الغمرى، السلوك الإنسانى والإدارة الحديثة (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، بدون تاريخ)،ص٩ .

الوراثة واهتمامه بالجانب الإحصائى للقياس النفسي والتربوي، وأبحاث كاتل في قياس الذكاء بجامعة كولومبيا وجهود ألفريد بينيه في قياس مستويات القدرة العقلية وغيرهم من الباحثين السيكولوجيين قد ساهمت فى إثراء علم النفس بالأساليب والمناهج والنظريات العلمية عن السلوك[1]

ويعتبر علم النفس من العلوم الأساسية التي ترتكز عليها العلوم السلوكية، ذلك لأن مصطلح العلوم السلوكية من المفاهيم حديثة النشأة في التراث السيكولوچي. ويركز مصطلح العلوم السلوكية على ثلاث من العلوم الاجتماعية الأساسية هى:

علم النفس (Psychology)

وعلم الاجتماع (Sociology)

والأنثروبولجيا (Anthropology)

فعلم النفس يهتم بدراسة كل أنواع سلوك الفرد والذي يعتبر محصلة قوى داخلية في الفرد نفسه، وقوى خارجية تتمثل في مؤثرات البيئة الطبيعية والثقافية والاجتماعية.

وعلى هذا فعلم النفس يتناول دراسة السلوك الظاهري والذي يمكن ملاحظته بصورة سهلة واضحة مثل النشاط اللفظى أو النشاط الحركي للفرد، والسلوك الخفي أو غير الظاهر ويتمثل في العمليات الداخلية التي تحدث في الفرد مثل التفكير والتذكر والنسيان والإدراك وغيرها من العمليات العقلية التي لا نستطيع ملاحظتها مباشرة وإنما نستدل عليها عن طريق آثارها أو نتائجها.

١) سيد عبد العال وطلعت حسن، المدخل إلى علم النفس: الدراسة العلمية لسلوك الإنسان (القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، ١٩٨١)، ص٥

وعلى هذا يمكننا أن نعرّف علم النفس بأنه الدراسة العلمية لسلوك الفرد، ذلك أن الدائرة التي يتحرك فيها علم النفس هى الإنسان الفرد لا الجماعة.

ذلك لأن دراسة الجماعة تعتبر محوراً لعلم سلوكى آخر هو علم الاجتماع الذي يهتم بدراسة الظواهر الاجتماعية، والنظم الاجتماعية. والجماعات وتكوينها وتشكيلها وعوامل تماسكها وعوامل سوء التنظيم الاجتماعى فيها.

أما العلم الثالث الذي ترتكز عليه العلوم السلوكية فهو **الأنثروبولوچيا** وهذا العلم ينقسم إلى قسمين رئيسيين:

الأول وهو الأنثروبولوچيا الطبيعية ويهتم بدراسة الخصائص الطبيعية للإنسان.

والثانى وهو الأنثروبولوچيا الثقافية أو الاجتماعية يتناول النواحي الاجتماعية والثقافية والتراث الاجتماعي للإنسان.

ثانياً: علم النفس ومجالاته:

يعتبر علم النفس كما سبقت الإشارة من العلوم الأساسية التي ترتكز عليها العلوم السلوكية، فهو العلم الذي يدرس جوانب نشاط الإنسان المختلفة سواء المعرفية أو الحركية أو الانفعالية أو الاجتماعية.

وتعدد جوانب النشاط الإنساني، واهتمام علم النفس بدراسة هذا النشاط والتفاعل المستمر للإنسان مع البيئة، ومحاولات التكيف مع الأشخاص والموضوعات المتباينة في العالم الخارجي من شأنه أن يجعل هذا العلم يتفرع إلى مجالات معينة، بعضها يدرس النظريات المختلفة والمبادئ التى تتحكم فى السلوك الإنساني، والبعض الآخر

يطبق هذه النظريات والمبادئ في السلوك الإنساني على ميادين الحياة والعمل المختلفة.

والأولى هي مجالات علم النفس النظري، والثانية هي مجالات علم النفس التطبيقي.

١- مجالات علم النفس النظري [١]

أ) علم النفس العام: يتضمن المبادئ الأساسية لعلم النفس - عامة - ويعتبر الأساس لكل الفروع الأخرى، وهو يهتم بالعمليات المختلفة التي يقوم بها الفرد كالإدراك، والتعلم، والتفكير، والتذكر.

ب) علم النفس الاجتماعي: يدرس أنواع التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات، كدراسة الاتجاهات وقياسها، والقيم، والقيادة والعوامل الثقافية وتأثيرها على الفرد.

جـ) علم نفس النمو: يدرس المراحل المختلفة للنمو في الطفولة، والمراهقة، والرشد، والشيخوخة. حيث يهتم بدراسة التغيرات النفسية التي تطرأ على الفرد في مختلف سنوات حياته.

د) علم النفس التربوي: يدرس نظريات التعلم وطرقه وشروطه، كما يدرس التوجيه التربوى والتعليمي، ويرسم طرق توزيع التلاميذ على أنواع التعليم المختلفة التي تتناسب وقدراتهم، ويقدم المقاييس العقلية والنفسية المختلفة للتلاميذ.

هـ) علم نفس الحيوان: يدرس سلوك الحيوان، الإدراك، والتعلم، وكذلك ذكاء

(١) نوال محمد عطية: علم النفس التربوي (الطبعة الأولى: القاهرة: دار الإنسان، ١٩٨٢)، ص١٢ ، ١٣

الحيوان ودوافعه وغرائزه المختلفة.

و) **علم النفس المرضي:** يدرس السلوك الشاذ الذي لا يتفق مع المعايير الاجتماعية كالأمراض النفسية والعقلية.

٢- مجالات علم النفس التطبيقي [(١)]

أ) **علم النفس العلاجي:** تشخيص الاضطرابات النفسية وعلاجها لتحقيق توافق الفرد المضطرب نفسياً.

ب) **علم النفس الحربي:** يدرس كيفية الاستفادة من قدرات ومواهب الجنود ووسائل تدريبهم وكيفية توزيعهم على الأسلحة المختلفة ووسائل للمحافظة على معنوياتهم وطرق الحرب النفسية وأساليبها وكيفية التحصين ضدها.

جـ) **علم النفس الجنائي:** يدرس أسباب الجريمة ودوافعها سواء كانت هذه الدوافع نفسية أو اجتماعية كما يدرس وسائل مكافحة الإنحراف.

د) **علم النفس التجاري:** ويهتم بدراسة سلوك المستهلكين والتعرف على دوافعهم الشرائية واتجاهاتهم وميولهم وتحليل سلوكهم الشرائي أثناء عملية اتخاذ قرار الشراء وتحليل المحددات الفردية لسلوكهم الشرائي والاستهلاكي وتشمل الإتجاهات والدوافع والتعلم والإدراك والشخصية، كذلك دراسة تأثير العوامل البيئية على قراراتهم الشرائية، وذلك بهدف وضع استراتيجيات تسويقية ناجحة واختيار أفضل وسائل الاقناع والتأثير على المستهلكين.

(١) عبد الرحمن محمد عيسوي، دراسات سيكولوجية (القاهرة: دار المعارف، ١٩٨١)، ص١٣ ، ١٤

وهذ ـ أهمية لـدراسة سلوك المستهلك سواء على مـستوى الأفراد أو على مـستوى المنظمات.

فمن ناحيـة الأفراد فإن الفهم المتـزايد لـسلوك المستهلك من خـلال دراسته يمكن أن يترجم في صورة تحسين سلوكنا كـمستهلكين أفراد في حياتنا اليومـية، حيـث أنه يحقق لنا مزيد من الفهم لأنفسنا كمستهلكين.

إن فهمنـا لعملية الاستـهلاك، مكوناته والعوامل المؤثرة فيـها يجعل منا مسـتهلكين أكثر رشداً وتعقلاً، وتكون القرارات الشرائية مبنية على أسس موضوعية سليمة.

أما على المـستوى المهنى بـالنسبة للعـاملين فى مجـال التسـويق والإعلان فـإن فهم سلوك المستهلك هو العامل الحاكم بين النجاح والفشل فى مجال التسويق والإعلان.

أما بالنسبة للمنظمات فترجع أهمية دراسة المستهلكين إلى أن سلوكهم وتصرفاتهم المتـوقعة تؤثـر بصورة جـوهرية على كثـير من القـرارات التي يتم اتخاذها سـواء على مستوى المنظمات التي تهـدف إلى تحقيق الربح حيث أن مـعرفة سلوك المسـتهلك هى الأساس لكثـير من الاستراتيجـيات التسويقـية، أو المنظمات التي لا تهدف إلـى تحقيق الربح حـيث أن فهـم سلوك المستـهلك ضـروري لنجـاح هذه المنظمات فـي أنشطتهـا الخاصة بحماية المستهلك، وترشيد الاستهلاك.

هذا وتحقق بعض جهود هذه المنظمات لترشيد الاسـتهلاك النجاح بينما الكثير منها لا يكون له تأثير على تغيير الأنماط الاستهلاكـية الثابتة، وبتحليل النجاح والفشل يمكن القـول أن برامج ترشـيـد الاسـتـهلاك يـجب أن تتم على أسـاس من الدراسـة لدوافع المستهلكين واتجاهاتهم وسلوكهم الاستهلاكي.

هـ) علم النفس الصناعي: وهو فـرع من علم النفس التطبـيقي الذي يـهتم بتطبـيق مناهج بحث علم النفس ونتائجه في المشكلات التي تنشأ في المجال الصناعي أو الاقتصادي بما فيها اختيار العمال وتدريبهم وطرق العمل وظروفه.. إلخ. (١)

ودائرة نشاط علم النفس الصناعي واسـعة حيث تشمل اخـتيار الأفراد وتوجـيههم توجيـهاً يتـفق مع ذكائهم وقـدراتهم وميـولهم المهنية، ووسـائل منع حوادث الـعمل، ووسائل التـدريب، وأساليب تحسين الإنتاج كمّا وكيفًا، والـظروف الصحيـة للعمل كالإضاءة والتهوية، وعوامل التعب والملل والروح المعنوية وأثرها على الإنتاج.

ويمكن إجـمـال هدف علم النفس الصنـاعى في تحسين الموقف فى العـمل وهناك محكات لمعـرفة هذا التحسن، منها أن يـصبح الإنسان أكثر إنتـاجاً وأقل خطورة وأقل اتعاباً وأقل بغضاً وأكثر إرضاءً، وأن تكون اتجـاهات العمال وروحهم المعنوية مساعدة على تحـقيق أهداف العـمل الرسمـية، وعلى هذا فـإن أخصـائى علم النفس الصناعى يحاول حل المشكلات التى تقع في نطاق موضوع أو أكثر من الموضوعات التالية: (٢)

١- زيادة إنتـاجيـة الإنسـان عن طريق تحسين طرق الـعمل وتطوير الآلات والمعـدات وتحسين وسـائل التدريب وغير ذلك مما يتعلق بالعامل وواجباته.

٢- إزالة الأخطار التي يحتـمل أن يتعرض لها العـامل والتخفيف من ضـغط العوامل الفيـزيقيـة في مجـال العمل، وتقليل التـعب والملل وغيـر ذلك مما يجعل الـعمل خطيراً وبغيضاً.

(١) فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي (الطبعة السابعة، القاهرة: دار المعارف، ١٩٩٢)، ص٧

(٢) المرجع السابق، ص ١٠-١١ .

٣- معرفة متطلبات العمل من الخصائص الشخصية، وقياس مدى امتلاك الأفراد لتلك الخصائص حتى يمكن استخدام ذلك كأساس لوضع الشخص في العمل المناسب له أكثر من غيره.

٤- زيادة الإشباعات غير المادية في مجال العمل حتى لا يصبح العمل مجرد روتين خال من المعنى يجبر الفرد على تحمله ليكسب عيشه.

٥- فهم النمط الثقافي لجماعة العمل أو الاتجاهات والمعايير المقبولة بصفة عامة، والتي ينبغي على الفرد أن ينصاع لها حتى يصبح عضواً مقبولاً في جماعة العمل.

وهناك جوانب متعددة تبرز أهمية علم النفس الصناعي يتمثل أبرزها فيما يلي: [١]

١- إن جزءاً كبيراً من حياتنا نقضيه في أماكن العمل، حيث إن القاعدة في الإنسان أن يعمل القسط الأكبر من حياته، وأثناء وجودنا في بيئات العمل تلك نستفيد من مكتشفات وإنجازات علم النفس الصناعي وتوظيفها لتحسين مستوى أدائنا وتعظيم قدرتنا على التكيف مع عناصر بيئة العمل بما فيها من تكنولوجيا ونظم إدارية وعلاقات إنسانية.

٢- إن طبيعة عملنا لا تحدد فقط مستوى معيشتنا بل تسهم بطريق غير مباشر في تحديد مكانتنا الاجتماعية، وتنمي لدينا الشعور بتقدير الذات، كما أن العمل يحدد أيضاً مدى الاستقرار الانفعالي الذي نتمتع به حين تجري الأمور في بيئة العمل وفق ما نبغي، ومن ثم يزداد شعورنا بالسعادة في الحياة، وفي المقابل، فإن العمل حين

(١) طريف شوقي فرج وعبد المنعم شحاتة محمود وإبراهيم شوقي عبد الحميد، علم النفس ومشكلات الصناعة (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون تاريخ)، ص١٣-١٦

تكون الظروف غير مواتية قد يولد لدينا الشعور بالإحباط، نظراً لما فيه من ضغوط وتنعكس تلك الإحباطات سلباً على علاقاتنا مع الآخرين، فضلاً عن تأثيرها على حالتنا البدنية والنفسية.

٣- إن اختيار نوع العمل يعد أهم قرار في حياة الفرد، ويستطيع علم النفس الصناعي أن يساعده في اختيار أكثر الأعمال ملاءمة من خلال عملية التوجيه المهني، حيث يكشف للفرد عن مواطن القوة في قدراته فضلاً عن مواطن الضعف فيها.

ومن ناحية أخرى فإنه يضع للمنظمة أسس اختيار أنسب الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

٤- حين يلتحق الفرد بعمل ما فإنه يكون بحاجة للتدريب، وفي هذا المجال فإن علماء علم النفس الصناعي قاموا بوضع استراتيجيات متنوعة ينبثق عنها العديد من أساليب وبرامج التدريب الكفيلة برفع كفاءة الفرد وتنمية قدراته بما يعود بالنفع عليه وعلى المنظمة.

٥- يتولى علم النفس الصناعي وضع معايير مقننة يتم على أساسها اختيار أقدر العناصر على تولي القيادة، ومن ناحية أخرى يقوم بتزويد من وقع عليهم الاختيار بمعلومات أساسية عن طبيعة أتباعهم والأسلوب الأنسب لقيادتهم وكيفية حثهم على أداء المهام المنوطة بهم بأكبر قدر من الفاعلية.

٦- يهدف علم النفس الصناعي إلى توفير الظروف الملائمة الكفيلة بجعل العاملين أكثر رضاءً عن عملهم، والحد من المظاهر السلبية التي تثير مشاعر السخط والتذمر لديهم، فضلاً عن تنمية مهاراتهم على إدارة علاقاتهم مع الآخرين وتقليل

صراعاتهم معهم إلى الحد الأدنى، وجدير بالذكر أن أحد البحوث قد أظهر أن (١٠٪) فقط ممن فصلوا من أعمالهم كان ذلك راجعاً لأسباب تتعلق بكفاءتهم المهنية في حين أن (٩٠٪) منهم فصلوا لأسباب تتصل بمشكلات العلاقات الشخصية بينهم وبين رؤسائهم.

٧- حتى نصل إلى أعلى إنتاجية ممكنة يجب أن يحدث تناغم بين الإنسان والآلة، بمعنى أنه يجب أن يصمم مكان العمل والالات علي نحو يراعى فيه قدرات العامل وإمكاناته، وطبيعة العلاقة بين القائمين بأداء العمل حتى نتحاشى الأضرار المتعددة الناجمة عن عدم التوافق بين تلك الأطراف جميعاً، وتعد هذه المسألة من صميم اهتمام موضوع الهندسة البشرية باعتباره أحد الموضوعات الأساسية في علم النفس الصناعي.

٨- نفاجأ في بعض الأحيان بوقوع حوادث غير متوقعة في بيئة العمل تسبب أضرار للأفراد أو المعدات أو كليهما، ونظراً للآثار السلبية الناجمة عن تلك الحوادث والتي تتفاوت في خطورتها، فإن علماء النفس الصناعي نشطوا في تقصي أسبابها المباشرة والأكثر عمقاً لمعالجتها والعمل على الوقاية منها مستقبلاً لتلافي ما ينتج عنها من أضرار.

ثالثاً: السلوك الإنساني

لما كانت وحدة الدراسة الأساسية التي تدور حولها موضوعات العلوم السلوكية هى السلوك، وطالما أن العلوم السلوكية تهدف إلى تفسير السلوك الإنسانى حتى يمكن التبنؤ به والتحكم فيه، فسوف نتناول فيما يلى أولاً مفهوم السلوك وخصائصه، ثم

نتناول تحليل السلوك من خلال عرض النظريات المختلفة التي سعت إلى تفسير السلوك الإنساني.

مفهوم السلوك وخصائصه

يصدر عن الإنسان خلال تفاعله مع بيئته والظروف التي يعيشها أنواع مختلفة من النشاط تظهر فيما يقوم به من أعمال، وما يمارسه من تفكير ومهارات وإتجاهات وتعلم من أجل إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، وهذا النشاط في مجموعه هو ما يسمى بالسلوك.

فالسلوك هو جميع الأنشطة التي يقوم بها الكائن الحي سواء سلوك خارجي يمكن ملاحظته ومشاهدته أو أنشطة عقلية وفسيولوجية تحدث داخل الكائن الحي ذاته، وبذلك يشمل السلوك جميع أنشطة الكائن الحي الداخلية والخارجية.

ولكن يختص علم النفس على وجه الخصوص بدراسة بعض أنواع السلوك مثل التفكير والتعلم والإدراك والتخيل والتذكر، بينما يختص علم الفسيولوجيا بدراسة مظاهر أخرى من السلوك كالتنفس والدورة الدموية والنبض وإفراز الغدد [(١)]

وهناك محاولات مختلفة لوصف السلوك، فينقسم السلوك إلى سلوك فطرى وسلوك مكتسب، فالسلوك الفطرى سلوك موروث فهو لا يحتاج إلى تعلم، فعلى سبيل المثال فإن الطفل الصغير لم يتعلم من أحد الصراخ أو البكاء. أما السلوك المكتسب فهو السلوك الذي يتعلمه الفرد نتيجة لاحتكاكه بالبيئة المحيطة به، ويظهر السلوك المكتسب في صور متعددة كتعلم القراءة والكتابة، وقيادة السيارات،

(١) عبد الرحمن محمد عيسوى، مرجع سبق ذكره، ص٢٨

والسباحة، وغير ذلك من المهارات التي يتعلمها الفرد، ومن ناحية أخرى يمكن تقسيم السلوك إلى سلوك سوى، وسلوك مرضى. كذلك هناك السلوك المقبول اجتماعياً والسلوك المضاد لمبادئ المجتمع.

مما سبق نخلص إلى أن السلوك الإنسانى هو مجموعة التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها إلى تحقيق عملية التأقلم والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذى يعيش داخل.

ومن ثم نستطيع أن نحدد بعض خصائص السلوك الإنسانى فيما يلى: [1]

١- أنه سلوك مسبب، بمعنى أن السلوك الإنسانى لا يظهر من العدم ولكن يكون هناك دائماً سبب يؤدى إلى نشأته.

٢- إنه سلوك هادف، بمعنى أن السلوك الإنسانى يسعى عادة إلى تحقيق غاية معينة، أو إشباع حاجة معينة.

٣- إنه سلوك متنوع، بمعنى أن السلوك الإنسانى يظهر في صور متعددة ومتنوعة حتى يمكنه أن يتواءم ويتوافق مع المواقف التى تواجهه.

٤- إنه سلوك مرن، بمعنى أن السلوك الإنساني يتعدل ويتبدل طبقاً للظروف والمواقف المختلفة التى تواجه الفرد، ولكن مع الأخذ في الاعتبار أن مرونة السلوك عملية نسبية تختلف من شخص لآخر طبقاً لاختلاف مقومات شخصية كل منهما والعوامل البيئية المحيطة بهما.

(١) إبراهيم الغمري، مرجع سبق ذكره، ص١٩

تفسير السلوك الإنساني

حاول علماء النفس تفسير السلوك من خلال نظريات وتفسيرات متعددة، وتعكس هذه النظريات والتفسيرات وجهات نظر المدارس النفسية المختلفة والتي نعرضها فيما يلي:

١- نظرية مكدوجل (المدرسة الغرضية) [1]

افترض علماء النفس القدامى أن هناك قوى حيوية هى التى تدفع بالكائن الحى للإتيان ببعض الأفعال الفطرية وذلك للمحافظة على حياته ونوعه، وأطلقوا على هذه القوى الحيوية اسم **الغرائز**، وأشاروا إلى السلوك الفطري على أنه سلوك غريزي، أي ناتج عن الغريزة. وتتميز الاستجابة الغريزية بأنها فطرية وغير متعلمة، كما تمتاز بأنها توجد لدى جميع أفراد الجنس أو بواسطة الغالبية العظمى من أفراد الجنس، ولقد اهتم كثير من علماء النفس بتصنيف الغرائز ووصفها، ومن أشهر العلماء (**مكدوجل**) الذى افترض وجود عدد كبير جداً من الغرائز منها:

(أ) **غريزة التماس الطعام** وهى المسئولة عن سلوك الكائن الحي في البحث عن الطعام وانفعالها هو الجوع، وتثير هذه الغريزة رؤية الطعام أو شم رائحته.

(ب) **غريزة الهروب** ويثيرها الأصوات العالية الفجائية وعلامات الخطر الخارجي والألم، وانفعالها هو الخوف، وسلوكها هو تجنب الخطر.

---

(١) عبد الرحمن محمد عيسوي، مرجع سبق ذكره، ص ٣٣ - ٣٧ .

(جـ) **غريزة حب الاستطلاع** ويثيرها الأشياء التي لا يعرفها الفرد، وانفعالها هو الدهشة، وسلوكها هو البحث والتنقيب وارتياد الأماكن المجهولة.

(د) **غريزة الوالدية** أي الأبوة والأمومة، ويثيرها رؤية صغار الإنسان أو الحيوان أو سماعه أصواتها أو شم رائحتها، وانفعالها هو الحنان، وسلوكها هو حماية الصغار وتوفير الطعام لهم.

(هـ) **غريزة القاتلة أو العدوان** ويثيرها كل ما يحول دون تحقيق حاجات الفرد، وانفعالها هو الغضب والثورة، وسلوكها هو التحطيم والتخريب.

(و) **غريزة الإنشاء والبناء** ويثيرها وجود الأشياء التي يمكن بناؤها أو تركيبها، وانفعالها هو حب العمل، وسلوكها هو الأعمال الإنشائية والعمرانية.

(ز) **الغريزة الجنسية أو غريزة التكاثر**، ويثيرها رؤية أفراد الجنس الآخر، وانفعالها هو الشهوة، وسلوكها هو الاتصال الجنسي والزواج.

(ح) **غريزة الخضوع**، ويثيرها وجود الفرد في موقف يشعر فيه بالضعف، وانفعالها هو الخضوع، وسلوكها هو الطاعة والاستسلام.

(ط) **غريزة السيطرة** ويثيرها وجود الفرد مع أفراد أقل منه، وانفعالها هو الزهو، وسلوكها هو التحكم والغرور.

(ى) **غريزة الامتلاك**، ويثيرها وجود أشياء يمكن للفرد امتلاكها، وانفعالها هو حب التملك، وسلوكها الاقتناء وجمع الأشياء.

وهناك عدد آخر من الغرائز مثل غريزة التجمع، وغريزة الاستغاثة، وغريزة النفور، وغريزة الضحك، وغريزة التماس الراحة، وغريزة النوم، وغريزة الهجرة.

ويلاحظ أن بعض الغرائز يستهدف إشباع حاجات داخلية للجسم كغريزة التماس الطعام، وبعضها الآخر يوجد من أجل التعامل مع البيئة المادية والاجتماعية التي يعيش فيها الكائن الحى مثل غريزة السيطرة. وللغريزة أياً كان نوعها مظهران: مظهر جسمي ومظهر نفسي. وإن كان هذان المظهران متكاملان وليسا منفصلان، **فالمظهر النفسي** يتمثل في الانفعال، **والمظهر الجسمي في** النزوع والسلوك.

وقد لاقت نظرية الغرائز (**مكدوجل**) رواجاً كبيراً بين كثيرين من علماء النفس والاجتماع واتخذوها لبساطتها أساساً لتفسير كثير من الظواهر النفسية والاجتماعية كالزواج، وتكوين الأسرة، وبناء المجتمعات، ونشأة الحروب والصراعات. ولكن مع ذلك وُجه إلى نظرية الغرائز الكثير من النقد والاعتراض وأنكرها كثير من علماء النفس واكتفوا بالحديث عن السلوك الغريزي الفطري بدلاً من الغريزة.

٢- نظرية فرويد (مدرسة التحليل النفسي) [١]

إلى جانب محاولة مكدوجل، كانت هناك محاولات أخرى قام بها فرويد (**صاحب نظرية التحليل النفسي**) لتفسير السلوك الفطرى لدى الإنسان، وقد رأى فرويد أن جميع دوافع الإنسان ورغباته يمكن ردها إلى غريزتين فقط هما:

١- غريزة الحياة أو الغريزة الجنسية.

٢- غريزة الموت أو العدوان والتدمير.

(١) المرجع السابق، ص٣٧ - ٤٣ .

وتظهر غـريزة الحياة فى كل مـا نقوم به من أعمـال إيجابية بـنّاءة من أجل المحافظة على حياتنا وعـلى استمرار وجود الجنس البـشري، أما غريزة الموت فـتبدو في السلوك التخريبي وفي الهدم والعدوان على الغير وعلى النفس، ولقد أطلق فرويد على كل من هاتين الغريزتين مـعاً لفظ **اللبيدو Libido** وعنى بذلك الطاقـة الحيـوية والنفسية فى الإنسان.

وقد توسع فـرويد في مفهـوم الغريزة الجنسيـة فلم يقصرها على وظيـفة التناسل أو التكاثر بل جعلها مصـدر كل محبة وعطف وحنان كما أنها تـشمل جميع مظاهر اللذة الحسية والعاطفية.

أما الجانب الآخر من الدوافع عند فرويد فيـتمثل في غريزة العدوان أو الموت. فكان فـرويد يرى أن العـدوان ينشأ من كـبت الميـول الجنسـية ثم تـطورت هذه الفكرة عنده وأصبح ينظر إلى العدوان على أنه اسـتعداد غريزي مسـتقل في تكوين الإنسان، وعلى ذلك فالدوافع للسلوك الـعدواني فطرية وغير مـكتسبة. وبناء عـلى هذه الفكرة يصبح الإنسلن عدواً لأخـيه الإنسان بالفطرة والغـريزة وتصبح رسالة المجتـمع تهذيب دوافع الفرد وترويضها.

وجـملة القول فـإن فرويد يفسـر السلوك الإنساني عنـد الطفل الصغـير والراشـد الكبير، في الشخص السوي وفي الشخص الشاذ، سلوك الفرد وسلوك الجماعة بالقول بهاتين الغريزتين وبما يقـوم بينهما من صراع أو تعاون فى الكائن الإنسـانى؛ فإحداهما تنزع إلى البناء، والأخرى إلى التدمير. وللمجتـمع وظيفة هامة هى تغليب وظيفة البناء في الإنسان على وظيفة التخريب.

ومن ناحية أخرى ترى مدرسة التحليل النفسي أن السلوك الذي نقوم به ليس من الضروري أن يكون الدافع وراءه دافعاً شعورياً محسوساً؛ وإنما قد يأتي الإنسان بكثير من أنماط السلوك التي لا يعرف الدوافع وراءها.

فدوافع السلوك إذن منها الشعوري ومنها اللاشعوري؛ فالدافع الشعوري هو الذي يفطن الإنسان إلى وجوده ويستطيع تحديده، أما الدافع اللاشعوري فلا يدرك الإنسان وجوده ولا يستطيع تحديده ولا يعرف طبيعته، فالدوافع اللاشعورية تكمن في الجانب المظلم من التكوين النفسي للفرد الذي يحتوي على الغرائز الفطرية وعلى الميول والذكريات المنسية.

من هذا نرى أن الإنسان لا تحركه دوافع شعورية وحسب ولكن هناك أيضاً دوافع لاشعورية تكمن وراء كثير من الأنماط السلوكية التي يقوم بها الفرد، بل الواقع أننا يجب أن نكون على حذر دائماً من قبول الدوافع اللاشعورية كمبدأ لتفسير السلوك إذ كثيراً ما يكون الدافع اللاشعورى للسلوك مجرد تمويه وتغطية وتبرير لدافع آخر حقيقي لاشعورى.

٣- المدرسة السلوكية

تتخذ المدرسة السلوكية في علم النفس - ومن أشهر أنصارها (**ثورنديك**) Thorndike موقفاً مختلفاً من مسألة دوافع السلوك، فترى أن سلوك الكائن الحي لا يأتي نتيجة لدوافع داخلية بل نتيجة لمنبهات فيزيقية حسية، فهى لا تسلم بوجود دوافع فطرية لدى الكائن الحي، وإنما تفسر السلوك تفسيراً آلياً ميكانيكياً، فهناك منبهات حسية وحركية تثير سلسلة من الأفعال المنعكسة لدى الكائن الحى، فالتأثير العضوي

لحالة الجوع مثلاً هو الذي يثير في الكائن الحي حركات البحث عن الطعام، فالفعل الغريزي في نظر السلوكية ما هو إلا سلسلة من الحركات الآلية العمياء التي تثير بعضها بعضاً، وعلى ذلك ما دامت المسألة آلية فليست هناك حاجة إلى الشعور أو إلى افتراض غاية يرمى إليها الكائن الحي أو افتراض دافع يحركه نحو تحقيق هذه الغاية، وكل ما في الأمر أن الموقف الخارجي يكون مزوداً بعامل أو مثير ينبه الكائن الحي ثم يسير هذا التنبيه في الأعصاب الموردة إلى المخ ثم يرتد هذا التنبيه في عصب مصدر إلى العضلات أو الغدد فتتحرك عضلات الكائن أو تقوم غدده بالإفراز والنشاط، وبتكرار هذه العملية تتقوى الروابط العصبية بين عضو الإحساس وبين الأعضاء التي تصدر عنها الاستجابات.

وبذلك نرى أن المدرسة السلوكية تفسر السلوك تفسيراً عصبياً فسيولوجياً، ومن أجل ذلك حملت السلوكية حملة شعواء على اصطلاح الغريزة، حتى كاد أن يختفي من ميدان البحوث النفسية الأمريكية، وذلك لأن أنصارها يرون أنه اصطلاح غامض ومضلل وليس له كيان محسوس.

٤ - نظرية الجشطلت [١]

ترفض مدرسة الجشطالت بكل قوة التفسير الآلي الفسيولوجي العصبي للسلوك القائم على أساس الفعل المنعكس وهو تفسير المدرسة السلوكية، ولكنها أيضاً لا تفسر السلوك بالغرائز كما فعل مكدوجال وفرويد، فالغريزة عندهم ما هى إلا استعداد عام للنشاط والحركة يولد الكائن الحي مزوداً به.

(١) المرجع السابق، ص٤٧ -٤٩ .

وتري نظرية الجشطالت أن الكائن الحي يعيش في وسط بيئة اجتماعية ومادية معينة، وأن أي تغيير في عناصر هذه البيئة يسبب للكائن الحي الشعور بالقلق والتوتر، ولا يزول هذا التوتر إلا إذا قام الكائن بنشاط معين، على أن هذه البيئة تختلف من فرد لآخر بحسب حاجته وميوله وحالته المزاجية وخبراته السابقة وحالته العضوية، فالطعام لا يثير اللعاب إلا إذا كان الفرد جائعاً، وحتى بالنسبة لحياة الإنسان اليومية فإن العالم الخارجى بالرغم من أنه مليء بالموضوعات ولكن الإنسان لا يستجيب إلا لبعضها.

فهناك فرق واضح بين البيئة الجغرافية الواقعية وبين البيئة السلوكية للكائن الحي، فالبيئة الجغرافية هي البيئة الواقعية المادية التي توجد وجوداً مستقلاً عن الكائن الحي، أما البيئة السلوكية فهى البيئة كما يراها الفرد ويحس بها ويدركها ويستجيب لها، فالبيئة السلوكية هى البيئة التي يفهمها الفرد وبذلك فهى تختلف من فرد لآخر. على حين أن البيئة الجغرافية واحدة.

وتنشأ البيئة السلوكية من تفاعل الفرد مع الظروف المحيطة به، أو تفاعل مجموعة العوامل الداخلية النفسية والجسمية والعقلية مع مجموعة العوامل الخارجية المادية والاجتماعية.

وفي ضوء ذلك نرى أن السلوك يفسر على أساس البيئة السلوكية للفرد التي يطلق عليها أحياناً المجال السلوكي أو المجال السيكولوجي، وعندما يختل توازن المجال السلوكي يؤدى ذلك إلى شعور الكائن الحي بحالة من التوتر والقلق والانفعال. فإذا حقق الفرد غايته ونال هدفه وأشبع حاجاته عاد إليه الشعور بالتوازن والهدوء. فالغرض إذن من السلوك هو إعادة التوازن والهدوء للكائن الحي والاحتفاظ بحالة

الاتزان وخفض حالة الشعور بالقلق والتوتر. فعندما أشعر بالجوع أحس بالقلق، وأظل أبحث عن الطعام حتى أناله وأشبع حاجتي منه فتهدأ نفسي وتعود حالة التوازن الجسمي والنفسي إلى.

وجملة القول أن الجشطالت ترى أنه لتفسير السلوك لابد من دراسة المجال السلوكي وما يوجد به من عناصر، وأن السلوك لا يفهم إلا في ضوء المجال الذي يؤدى فيه، وأن السلوك هو نتيجة للشعور بالتوتر الذي ينشأ من اختلال توازن المجال النفسي أو السلوكي، فدوافع السلوك فى نظر مدرسة الجشطالت ما هى إلا توترات تنشأ نتيجة لاختلال توازن عناصر المجال السلوكى ويستهدف السلوك دائماً إزالة هذا التوتر واستعادة حالة التوازن للكائن الحي، وعلى ذلك فإن تفاعل الفرد مع البيئة المادية والاجتماعية المحيطة به هو الذي يفسر السلوك، كما أن هذا التفاعل هو الذي يحدد نوع السلوك لأن البيئة لها أثر كبير في تحوير السلوك وفي توجيهه.

وأخيراً فإن السلوك يستهدف غرض معين وقد يكون هذا الغرض واضحاً أمام الفرد وقد يكون هدفاً لاشعورياً لا يعرفه الفرد.

٥- التفسير الموضوعي للسلوك

يستهدف التفسير فى العلوم التجريبية وصف الظاهرة ومعرفة الظروف التي تحدث الظاهرة في ضوئها، وكذلك معرفة الأسباب المسئولة عن حدوث هذه الظاهرة وتحديدها وتفسيرها والتحكم فيها.

ومن البديهي أن مجموعة من العوامل تتضافر فى إحداث ظاهرة ما ويندر أن يكون المسئول عن الظاهرة عامل واحد بعينه، ولذلك فإنه فى تفسير السلوك الإنساني في

علم النفس نجد وراء كل سلوك مجموعة من العوامل.

وبصفة عامة يمكن القول أن المسئول عن السلوك مجموعة من العوامل الذاتية الداخلية في الفرد ومجموعة من العوامل الخارجية المتصلة بالبيئة المادية والاجتماعية التي يعيش فيها، كما يتضح من الشكل رقم (١):



شكل رقم (١)

أ- تحليل القوى الداخلية:

من العوامل الداخلية التى تحدد نوع السلوك والتي تكون بالتالي أساساً لتفسيره ما يلي:

١- **التكوين الوراثي للكائن الحي**: فهذا التكوين هو الذى يجعل القط يحب السمك ويميل إليه ويسعى للحصول عليه، بينما لا يعبأ بالتفاح مثلاً.

٢- **العوامل الجسمية والفسيولوجية**: يتأثر السلوك الإنسانى بالتكوين الجسمي والنواحي الفسيولوجية للفرد، فالإنسان لا يطير لأن تكوينه الجسماني لا يساعده على ذلك، كما أن السلوك لا يتم إلا عن طريق تكوينات جسمانية فنحن نرى بالعينين ونسمع بالأذنين، ونتكلم باللسان ونلمس باليدين، ونمشي بالقدمين، وهذه عمليات سلوكية ظاهرة تتم عن طريق الجسم والتكوينات الجسمانية، كما أننا

نفكر ونتذكر ونتخيل ونتصور، وهذه عمليات سلوكية غير ظاهرة وتتم أيضاً عن طريق تكوينات جسمية معينة [1].

٣- **الحالة النفسية للفرد**: فسلوك الفرد الحزين يختلف عن سلوك الشخص السعيد، كذلك سلوك الشخص القلق يختلف عن المستقر الهادئ، ومن المعروف مثلا أن انفعال الغضب يعرقل قدرة الفرد على التفكير السليم.

٤- **الخبرة السابقة**: تساعد في تحديد نوع السلوك الذي يمكن أن يقوم به الفرد، فما يوجد لدى الفرد من مهارات ومعارف ومعتقدات يساعد في معرفة السلوك الذي سيسلكه في المواقف المقبلة.

٥- **الدوافع**: الدوافع هى القوة أو الباعث المسبب لسلوك هادف معين، فالدافع هو حالة داخلية أو استعداد داخلي فطري أو مكتسب، شعوري أو لاشعوري، عضوي أو اجتماعي أو نفسي، يثير السلوك ذهنياً كان أو حركياً، ويوصله ويسهم في توجيهه إلى غاية شعورية أو لاشعورية. فمن الدوافع ما هو فطرى وما هو مكتسب، وما هو شعوري وما هو لاشعوري.

وهناك مفهوم للدافع يلقي قبولاً متزايداً في الوقت الحاضر وهو مفهوم الحاجة، حيث ينظر إلى الدافع على أنه حاجة غير مشبعة فيمكن القول بأن الحاجة الغير مشبعة للفرد مع أخذ بعض العوامل الأخرى في الاعتبار سوف تدفعه إلى سلوك معين لمحاولة إشباع هذه الحاجة، فالحاجة غير المشبعة تؤدي إلى وجود الفرد في حالة من

(١) إبراهيم الغمري، مرجع سبق ذكره، ص٥٢

عدم التوازن مما يدفعه لمحاولة العودة إلى حالة التوازن عن طريق سلوك معين. ولذلك لا يمكن تجاهل الدافعية عند تحليل السلوك [1]

وإلى جانب الدوافع الفطرية والمكتسبة، الشعورية واللاشعورية فهناك عوامل أخرى تدفع الإنسان نحو السلوك منها الاتجاهات والميول والعواطف.

٦- **سمات الشخصية**: تتكون الشخصية من مجموعة من السمات الجسمية والعقلية والمزاجية والخلقية والاجتماعية والتي تختلف من فرد لآخر، ويمكن عن طريق دراسة هذه السمات التنبؤ بميل الفرد للعمل أو السلوك بشكل معين. فسلوك الفرد في موقف معين ما هو إلا نتاج تفاعل مجموعة السمات التي تتميز بها شخصية هذا الفرد، وعلى ذلك فإن تحليل السلوك الإنساني يتطلب التعرف على مجموعة السمات التي تميز شخصية الفرد مما يساعد على التنبؤ بسلوكه في المواقف المختلفة وبالتالي إمكانية التحكم فيه. ولعل في ذلك ما يؤكد وجود الفروق الفردية بين الأفراد مما يتطلب دائماً مراعاته في علاقة الرئيس بمرؤوسيه، فحتى يمكن للرئيس أن يحصل على تعاون مرؤوسيه وأن يحقق علاقات إنسانية طيبة، وأن يستفيد من طاقات مرؤوسيه وقدراتهم لتحقيق صالح العمل، فعليه ألا يغفل اختلاف سمات شخصية كل منهم، وأن يعمل على دراستها حتى يمكن له اختيار الأسلوب المناسب للتعامل والحصول على نمط السلوك الذي يبتغيه من كل منهم.

ب- تحليل القوى الخارجية

تعرف مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد بالعوامل البيئية

(١) المرجع السابق، ص ٤٨-٤٩ .

المحيطة به، وإذا تصورنا شخصاً يعمل فى منظمة ما فإنه يمكن تقسيم العوامل البيئية التي تؤثر في سلوكه إلى مجموعتين هما:

١- البيئة الداخلية [1]

ويقصد بها مجموعة القوى الخارجية التي تحيط بالشخص داخل المنظمة التي يعمل بها، ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما:

أ- ظروف العمل المادية:

وتتمثل ظروف العمل المادية بالنسبة للعامل، فى الآلات والأدوات التي يستخدمها، ودرجة الحرارة التي يعمل فيها، وظروف الإضاءة والتهوية، كما تتضمن أيضاً مجموعة القوانين واللوائح التى تسنها إدارة المنظمة لتحكم بها علاقات العاملين، وتعين بها حدود الإدارات والأقسام وتخصص الأدوار وتحدد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات وقنوات الاتصال.

ويتأثر سلوك العامل بهذه العوامل، فهى تحدد إلى درجة كبيرة مستوى كفاءته الإنتاجية ودرجة رضائه عن العمل.

ب- العلاقات مع الغير:

وهى تتضمن علاقات الفرد مع الأطراف الأخرى في المنظمة، والتي تتمثل في:

- الرئيس.
- الزملاء.

(١) المرجع السابق، ص٥٤-٥٥ .

- المرؤوسين.

- العملاء.

حيث يتأثر سلوك الفرد بعلاقته مع رئيسه، فإذا كان الفرد يحظى بمعاملة طيبة مع رئيسه تسودها روح التعاون والثقة المتبادلة، فإن هذا ولاشك ينعكس على تصرفات الفرد حيث يتوقع زيادة كفاءته الإنتاجية نظراً لاستعداده لبذل المزيد من المجهود من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبالمثل فإن علاقته بالأطراف الأخرى داخل المنظمة من زملاء ومرؤوسين وعملاء يكون لها أكبر الأثر على سلوك الفرد.

٢- البيئة الخارجية

ويقصد بها مجموعة العوامل الخارجية التي تحيط بالفرد في المجتمع الذى يعيش فيه، فسلوك الفرد يتأثر إلى درجة كبيرة بالظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمع، كما يتأثر أيضاً بالعادات والتقاليد والقيم التي تسود هذا المجتمع.

تتكون البيئة الخارجية من مكونات عديدة نذكر منها:

أ- البيئة السياسية:

ويقصد بها المناخ السياسي السائد في المجتمع من حيث نظام الحكم، وعلاقة الحاكم بالمحكوم، ومدى تمتع المواطنين بالحرية السياسية، ولاشك أن المناخ السياسي العام يلعب دوراً مؤثراً في تشكيل سلوك المواطن، فإذا ما توافر المناخ السياسي الصالح فإننا نتوقع أنماطاً سلوكية إيجابية مثل الصراحة في التعبير عن الرأي والمبادأة وعدم الخوف، والتجديد والابتكار حيث لا يكون هناك قيد على التفكير.

ب- البيئة الاقتصادية:

وتتضمن البيئة الاقتصادية مجموعة كبيرة من الجوانب والمتغيرات الجديرة بالدراسة، ومنها النظام الاقتصادي السائد في المجتمع وما إذا كان يسمح بالملكية الفردية أم يقيدها، والدخل وكيفية توزيعه في المجتمع والتضخم ومعدلاته، وحالة الطلب على السلع والخدمات المختلفة حيث أن سلوك الفرد الاستهلاكي يتأ ثر إلى درجة كبيرة بهذه المتغيرات.

جـ- البيئة الطبيعية:

ويقصد بها الموقع الجغرافي للبلد، ومظاهر السطح به، ومجموعة الثروات الطبيعية التي يتمتع بها، حيث تؤثر هذه العوامل في تحديد الأنشطة التي يزاولها الأفراد والمهن التي يمارسونها.

د- البيئة الثقافية:

لكل مجتمع من المجتمعات ثقافته الخاصة وثقافة أي مجتمع هي النظام المتكامل من السلوك المكتسب الذي يميز أفراد هذا المجتمع حيث تشمل كل ما يفكر فيه ويقوله ويفعله أفراده، فهي تشتمل على عادات وتقاليد ومعتقدات وقيم ومشاعر وأفكار ولغة وديانة هذا المجتمع.

وتعتبر الثقافة هي المحدد الأساسي لاحتياجات الفرد حيث أن سلوك الإنسان سلوك مكتسب في غالبيته العظمى، وتأثير الثقافة على الفرد وسلوكه كبير حيث أن لها دوراً كبيراً في تحديد كيفية إدراك الفرد وتفكيره وشعوره نحو الأشياء والظواهر المختلفة، مما يكون له أثره في تشكيل أنماطه السلوكية.

تطبيقات

أولاً: ناقش المفاهيم الآتية بما يفسرها ويوضح معناها

١ - العلوم السلوكية.

٢- علم النفس.

٣- السلوك الإنسانى وخصائصه.

ثانياً : أجب عن الأسئلة الآتية :

١ - لعلم النفس الحديث فروع متعددة تتناول جوانب الحياة المختلفة. اشرح هذه العبارة؟

٢- هناك جوانب متعددة تبرز أهمية علم النفس الصناعى. ناقش هذه الجوانب؟

٣- اعرض نظرية مكدوجل فى تفسير السلوك، مع ذكر أهم الغرائز التى تناولتها؟

٤- قارن بين تفسير مكدوجل للسلوك وتفسير فرويد؟

٥- قارن بين تفسير مدرسة الجشطالت والمدرسة السلوكية للسلوك؟

٦- يتحدد السلوك الإنسانى نتيجة تفاعل مجموعتين من القوى (قوى داخلية وأخرى خارجية).ناقش ذلك؟

***

الفصل الثانى

الإتجاهـــــات

الأهداف التعليمية:

يهدف هذا الفصل إلى إلمام الطالب بالجوانب التالية :

* المقصود بالإتجاه، ومكوناته الأساسية..
* أنواع الإتجاهات، وعوامل وشروط تكوينها.
* وظائف الإتجاهات، وكيفية قياس الإتجاهات.
* تغيير الإتجاهات وأهـم طرق هذا التغيير، والعوامل التى تحدد قابلية الإتجاهات للتغيير.
* نتائج بعض الدراسات التى بحثت العلاقة بين الإتجاهات وسلوك المستهلك.

المخرجات التعليمية:

بعد دراسة هذا الفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد اكتسب المعرفة المتعلقة بالإتجاهات ومكوناتها ووظائفها وتغييرها، كذلك التعرف على الطرق المختلفة التى يمكن استخدامها لقياس الإتجاهات. وأخيراً الإلمام ببعض الجوانب التطبيقية للعلاقة بين الإتجاهات وسلوك المستهلك.

المحتويـــات

أولاً : تعريف الإتجاه.

ثانيــاً : المكونات الأساسية للإتجاهات.

ثالثــاً : عوامل وشروط تكوين الإتجاه النفسى.

رابعــاً : أنواع الإتجاهات.

خامساً : وظائف الإتجاهات.

سادساً : قياس الإتجاهات.

سابعاً : تغيير الإتجاهات.

ثامنـاً : الإتجاهات وسلوك المستهلك.

الفصل الثاني

الاتجاهـــات

مقدمة :

للإتجاهات أهمية كبيرة فى توجيه سلوك الفرد وتكيفه الاجتماعى، ولذلك تحتل دراسة الإتجاهات فى علم النفس منزلة كبيرة، تكاد تكون العمود الفقري لدراسة علم النفس الاجتماعى.

ويعتبر موضوع الإتجاهات من الموضوعات الرئيسية في علم النفس الاجتماعي الذي يجد له ميداناً واسعاً في مجالات التطبيق العملي مثل التربية والتعليم، والصناعة، والعمل، والإعلام، والتسويق. حيث تفيد معرفة الاتجاهات النفسية في هذه المجالات.

ففي ميدان العمل تفيد معرفة إتجاهات العمال نحو عملهم ونظم الإدارة في تحقيق سعادة العمال وتكيفهم وفي زيادة الإنتاج ورفع مستواه، وتقليل حوادث العمل، وكذلك تقلل من نسب تغيب العمال وتمارضهم وتمردهم.

وفي ميدان التسويق يسعي المسوقون دائماً إلى تكوين إتجاهات إيجابية في أذهان المستهلكين عن منتجاتهم.

ونتناول فى هذا الفصل موضوع الإتجاهات حيث نحدد أولاً تعريف الاتجاه ثم

نتناول مكوناته الأساسية، وكيفية تكوينه، وأنواع الإتجاهات، ووظائفها، وكيفية قياسها، ثم نتناول عملية تغيير الإتجاهات، ونختتم الوحدة بعرض نتائج بعض الدراسات عن الإتجاهات وسلوك المستهلك.

أولاً: تعريف الإتجاه

هناك عدة تعريفات لمصطلح "الإتجاه النفسي" وإن كان أشهرها تعريف عالم النفس جوردون **ألبورت** الذي يعرف الاتجاه بأنه "حالة استعداد ذهني وعصبي منظمة عن طريق الخبرة، توجه استجابة الأفراد نحو كل الأشياء والمواقف التي تتعلق بها"[1].

ويتضح من تعريف ألبورت ما يلي:

١- إن الإتجاه حالة استعداد للنشاط الجسمي والعقلي تعد الفرد وتهيئه لاستجابات معينة، فالأمريكي الأبيض الذي يمتلك إتجاهاً عدوانياً نحو الزنوج يعده إتجاهه هذا نحو الاشتراك في الأعمال التي تتضمن العدوان على الزنوج كلما وجد الفرصة سانحة لذلك.

٢- يتكون الإتجاه من خلال الخبرات التي يمر بها الفرد، فليس الإتجاه إذن سمة فطرية أو موروثة، وإنما هو ميل مكتسب بالخبرة والتقليد والمحاكاة.

٣- من أبرز خصائص الإتجاه أنه حالة عقلية وعصبية ثابتة ثبوتاً نسبياً أو دائمة دواماً نسبياً، فالإتجاه يتصف بالثبات النسبي، وهذا بطبيعة الحال لا يمنع من كون الإتجاه ديناميكي متغير في طبيعته، ولكن هذا التغيير يحدث على المدى الطويل، فالإتجاه

(١) عبد الرحمن محمد عيسوي، مرجع سبق ذكره، ص٢١٢

يتغير نتيجة لما يقع على الفرد من مؤثرات مختلفة نتيجة لتفاعلة مع البيئة المادية والاجتماعية والثقافية التي يعيش فيها.

وهناك تعريفات أخرى للإتجاه، حيث يعرفه **كرتش وكرتشفيلد** بأنه " عدد من العمليات الدافعية والانفعالية والإدراكية ،والمعرفية التي انتظمت في صورة دائمة وأصبحت تحت استجابة الفرد لجانب من جو انب بيئته [1].

أما **ثرستون** فيعرفه بأنه "درجة الشعور الإيجابى أو السلبى المرتبط ببعض الموضوعات السيكولوچية".

ويقصد ثرستون بالموضوعات السيكولوچية أي قضية أو شخص أو مؤسسة أو موضوع أو فكرة، وغير ذلك مما يختلف حوله الناس، فالإتجاه لا يكون إزاء الحقائق الثابتة المقررة، وإنما هو دائماً تجاه الموضوعات التى يمكن أن تكون موضوعات جدلية.

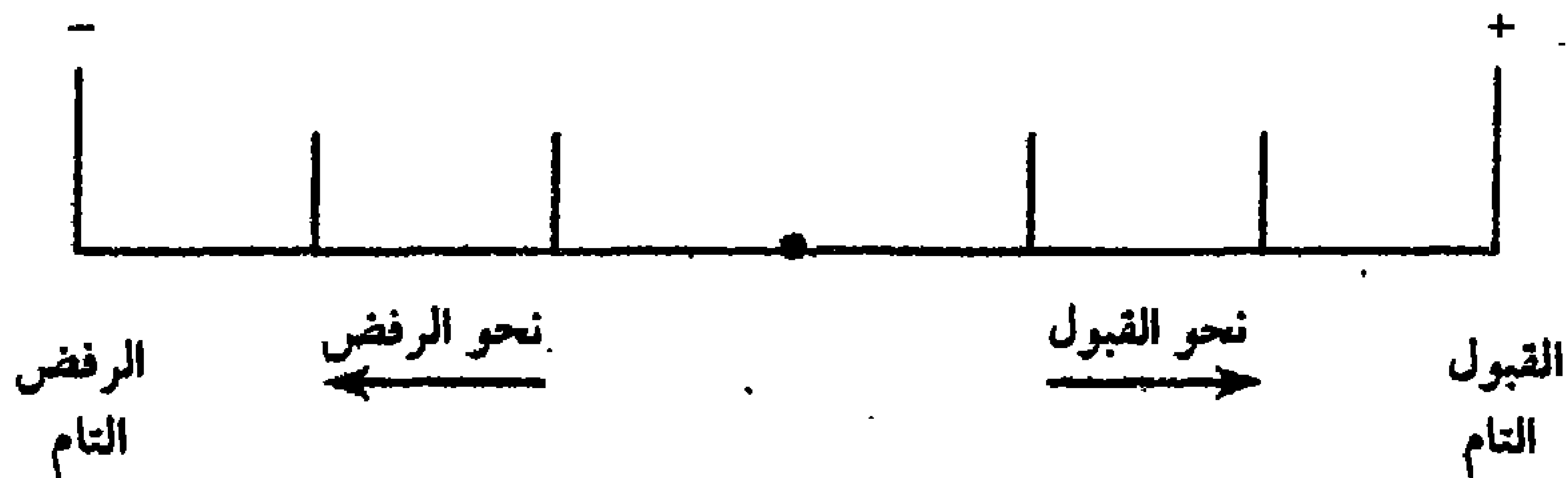
حيث إننا نواجه فى حياتنا العديد من القضايا، القضايا التقريرية وهى تلك القضايا العلمية التي لا تختلف فيها الآراء ولا تتعدد حولها المناقشات، والحكم عليها متفق عليه بين الأفراد جميعاً من حيث أنها إما صائبة أو خاطئة، مثال على ذلك تشرق الشمس من الشرق وتغرب من الغرب، في السنة أربعة فصول... وغيرها من القضايا العلمية التقريرية.

بينما هناك نوع آخر من القضايا في حياتنا وهى القضايا الجدلية حيث تختلف فيها

(١) الجمعية المصرية للدراسات النفسية، الكتاب السنوي الثاني ١٩٧٥ (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٧)، ص١٩٥ .

الآراء ووجهات النظر، ومن ثم يتوقف صدقها أو كذبها على الشخص ذاته صاحب الإتجاه والذي يحكم على القضية. ففى هذه الحالة فإن صواب القضية أو خطؤها نسبي يتوقف علي الحكم الفردي الذاتي، وعلى سبيل المثال فإن تنظيم النسل،وعمل المرأة من الموضوعات الجدلية التي تثار حولها المناقشات وتختلف فيها الآراء.

وبالتالى فإن استجابات الأفراد نحو هذه القضايا الجدلية الاجتماعية إما أن تكون بالموافقة التامة أو القبول التام، وإما أن تكون بالمعارضة التامة أو الرفض التام، وإما أن تكون بالمحايدة أى أن الفرد ليس له رأى معين في قضية ما، وإما أن تكون على أحد أبعاد السلم القياسي التدريجي المتصل بين طرفي المقياس: الطرف الموجب ويمثل الموافقة التامة، والطرف السالب ويمثل المعارضة التامة كما يتضح من الشكل رقم (٢)



شكل رقم (٢)

السلم القياسي التدريجي للإتجاه

أما نيوكومب فيؤكد عنصر الدافع فى تعريفه للإتجاه، حيث يرى أن الإتجاه حالة من الاستعداد تثير الدافع، ومن ثم فإن إتجاه الفرد نحو شيء ما يصبح عبارة عن استعداد

للعمل والإدراك والتفكير والشعور أى الاستعداد للاستجابة أياً كان نوعها، ولكن الاتجاه ليس هو السلوك ذاته أو الاستجابة ذاتها ولكنه الدافع الذي يكمن وراء السلوك. (1)

ثانيا: المكونات الأساسية للإتجاهات

للإتجاهات ثلاثة جوانب أساسية هى:

١- الجانب المعرفي The Cognitive Component

٢- الجانب العاطفى The Feeling Component

٣- الجانب السلوكي The Action Component

ونتناول هذه الجوانب فيما يلي:

١ - الجانب المعرفي

وهذا الجانب يتضمن معتقدات الفرد نحو الأشياء، وعلى سبيل المثال فإن اتجاهك نحو الشيوعية ربما يتضمن فهمك للنظرية الماركسية ومعرفتك بتاريخ الاتحاد السوفيتي والصين الشيوعية ومفهومك لسياستهم الخارجية وهكذا.

٢- الجانب العاطفي

ويشير هذا الجانب إلى النواحي العاطفية والوجدانية التي تتعلق بالشيء بمعنى هل

(1) المرجع السابق، ص٢١٣ .

هذا الشيء يجعل الإنسان مسروراً أو غير مسرور؟ هل هذا الشيء محبوب أم مكروه؟.

٣- الجانب السلوكي

إن المكون السلوكي يتضمن جميع الاستعدادات السلوكية المرتبطة بالإتجاه، فلو أن الفرد لديه إتجاه موجب نحو شيء ما، فإنه يسعى جاهداً إلى مساندة ومعاونة هذا الاتجاه، ولو أن الفرد لديه اتجاه سالب نحو شيئ ما فإنه يسعى جاهداً إلى تحطيم ومعاقبة وإيذاء كل شيء يتعلق بهذا الإتجاه.

فعلى سبيل المثال... لو كان الفرد لديه إتجاه إيجابي نحو اليهود فهو يسعى إلى مساندتهم ومعاونتهم وتقبلهم كأصدقاء، أما إذا كان الفرد لديه إتجاه سالب نحو اليهود فإنه يسعى إلى اجتنابهم والابتعاد عنهم.

ثالثاً: عوامل وشروط تكوين الاتجاه النفسى [1]

هناك عدة عوامل يشترط توافرها جميعاً حتى يتكون الإتجاه النفسي، يمكن أن نوردها فيما يلي:

١- تكامل الخبرة

تتكون الإتجاهات عندما تتكامل الخبرات الفردية المتشابهة في وحدة كلية بحيث تصبح هذه الوحدة إطاراً ومقياساً تصدر عنه أحكامنا واستجاباتنا للمواقف المشابهة

(١) المرجع السابق، ص١٥٨-١٥٩ .

لمواقف تلك الخبرات الماضية، فعلى سبيل المثال عندما يفشل الطالب في مادة الحساب مثلاً لا يكون عنده إتجاه ضد المدرسة وعملية التعليم عموماً إلا إذا فشل في عدة مواد حيث تتكامل خبرة الفشل وبالتالي يتكون الإتجاه.

٢- تكرار الخبرة

لتكوين الإتجاه يجب أن تتكرر الخبرة، فعلى سبيل المثال عندما يجد الفرد صعوبة فهم مادة الحساب وتتكرر هذه الخبرة في مادة أخرى ترتبط بالحساب كالهندسة والجبر فنجد أن الطالب يكون إتجاهاً ضد مادة الرياضيات.

٣- حدة الإتجاه

للخبرات الإنفعالية الحادة أثر قوي في تكوين الإتجاهات، والإتجاهات النفسية تتكون دائماً في مواقف المعاناة عندما يحتك الفرد بعناصر بيئته احتكاكاً إنفعالياً من درجة معينة.

٤- تمايز الخبرة

يؤدي تعميم الخبرات الفردية المتتالية إلى تحديد الإتجاه تحديداً واضحاً قوياً وهذا خليق بأن ينحو بالإتجاه نحو النضج والاكتمال والنمو.

٥- انتقال الخبرة

تنتقل الخبرة عن طريق التقليد والذي يعتبر من العوامل الهامة في تكوين الإتجاه النفسي.

فالمحاكاة والتقليد عامل قوي في تكوين الإتجاهات، فالطفل يكتسب أغلب إتجاهاته من أسرته التي ينشأ فيها من خلال عملية التطبيع الاجتماعي، ولقد أثبتت الدراسات أن هناك تشابهاً بين إتجاهات الوالدين وإتجاهات أطفالهم نحو بعض الموضوعات مثل التعليم، والدين، والحرب، والرياضة. مما يؤكد أثر عملية التنشئة الاجتماعية.

وأخيراً يمكن تلخيص الخطوات التي يمر بها تكوين الإتجاه فيما يلي[1]:

١ – المرور بخبرات فردية جزئية تدور حول موضوع الإتجاه.

٢ – تكامل هذه الخبرات وتناسقها وإتحادها في وحدة كلية.

٣– تمايز هذه المجموعة من الخبرات، وإنفرادها عن غيرها وظهورها على شكل إتجاه عام.

٤ – تعميم هذا الإتجاه وتطبيقه على الحالات والمواقف الفردية التي تجابه الفرد والتي تدور حول موضوع الإتجاه.

رابعاً: أنواع الإتجاهات[2]

١ – الإتجاهات الجماعية والفردية

الإتجاهات المشتركة بين عدد كبير من الأفراد تسمى الإتجاهات الجماعية، والإتجاهات التي تميز فرداً عن آخر تسمى إتجاهات فردية، فإعجاب الناس بالبطولة إتجاه جماعي، وإعجاب الفرد بزميل له إتجاه فردي.

(١) إبراهيم الغمري، مرجع سبق ذكره، ص١٣٠-١٣١ .

(٢) المرجع السابق، ص١٣٣-١٣٤ .

٢- الإتجاهات العلنية والسرية

الإتجاه العلني يظهره الفرد دون حرج أو تحفظ، حيث أنه غالباً ما يكون متفقاً مع معايير الجماعة ومثلها وقيمها، أما الإتجاه السري فهو الذي لا يستطيع الفرد أن يعبر عنه علانية أمام الآخرين لأنه لا يتفق مع معايير الجماعة ومثلها وقيمها.

٣- الإتجاهات الإيجابية والسلبية

قد يتكون لدى الفرد إتجاها إيجابياً بمعني قبوله وتأييده لموقف معين، وقد يتكون لديه إتجاهاً سلبياً بمعنى رفضه ومعارضته لموضوع معين.

٤- الإتجاهات العامة والنوعية

فالإتجاه قد يكون عاماً، بمعنى أن الشخص الذي يتصف بالتعصب يكون متعصباً ضد الزنوج وضد العرب وضد اليهود وهكذا، وقد يكون الإتجاه نوعياً، بمعنى أن يكون منصباً على جماعة معينة أو موضوع معين محدد دون غيره من الموضوعات.

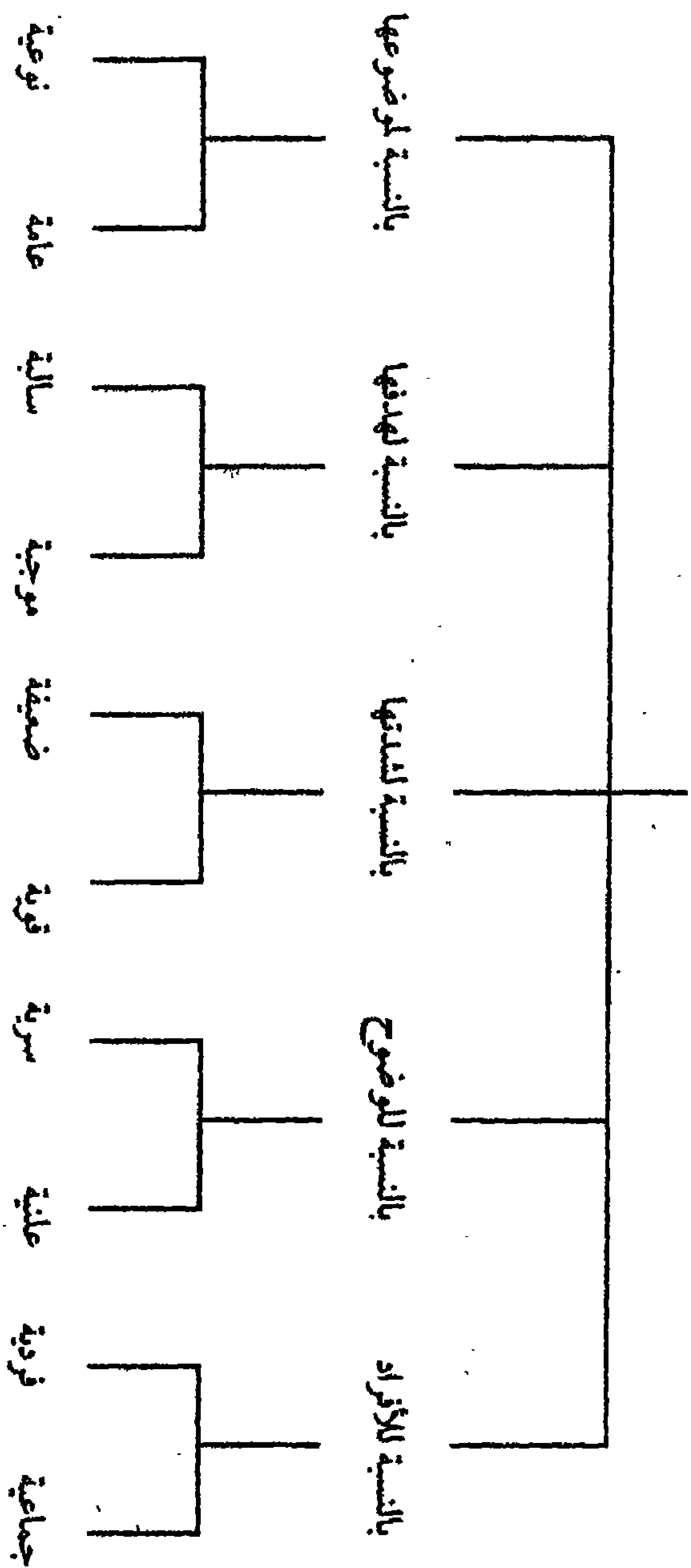
٥- الإتجاهات القوية والضعيفة

إن القوة والضعف تميز شدة الإتجاه الذى ينعكس على نزوع الفرد ومدى تفاعله مع الآخرين، فرد الفعل الحاد في موقف اجتماعي معين إنما يدل على إتجاه قوي، والعكس صحيح.

هذا ويوضح شكل رقم (٣) أنواع الإتجاهات السابقة

شكل رقم (٣)

أنواع الاتجاهات النفسية (١)



(١) سيد عبد العال، طلعت حسن، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٠ .

خامساً: وظائف الإتجاهات

للإتجاهات أهمية كبيرة في توجيه سلوك الفرد، حيث أنه حينما يتعرض الفرد لمواجهة مع موضوع ما فإنه يستعين بما لديه من إتجاهات محددة تساعده في اختيار نمط السلوك الملائم. فالإتجاهات تجعل الانتظام في السلوك، والاستقرار والثبات في أساليب التصرف أمراً ممكناً، حيث تعمل إتجاهاتنا على تسهيل استجاباتنا في المواقف التي لدينا إتجاهات خاصة بها، فلا نبحث عن سلوك جديد في كل مرة نجابه فيها هذا الموقف.

وللإتجاهات وظائف متعددة بالنسبة للفرد نتناولها فيما يلي [(١)]:

١- وظيفة المعرفة

تلعب الإتجاهات دوراً أساسياً في تنظيم إدراك الفرد للأمور وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة. فلكي يتخذ الفرد موقفاً معيناً - سواء بالإيجاب أو بالسلب، بالقبول أو بالرفض- فهو في حاجة إلى الحصول على بعض البيانات والمعلومات والمعارف عن الشيء موضوع الإتجاه حيث يستطيع أن يكون حكماً سليماً نحوه، وبذلك فالإتجاهات تساعد الفرد على اكتساب هذه المعارف، حيث تدفعه بصفة دائمة للبحث عنها والاستزادة بها.

٢- وظيفة التأقلم

تساعد الإتجاهات الفرد على التكيف الاجتماعي، وذلك عن طريق قبول الفرد

(١) إبراهيم الغمري، مرجع سبق ذكره، ص١٣١-١٣٣ .

للإتجاهات التي تعتنقها الجماعة التي ينتمي إليها، فيشاركها فيها، ومن ثم يشعر بالتجانس معها.

٣- وظيفة إشباع الحاجات

تعمل الإتجاهات على إشباع الكثير من الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد. ومن هذه الحاجات الحاجة إلى التقدير الاجتماعي والقبول الاجتماعي، والحاجة إلى الانتماء إلى جماعة معينة، وهنا يتقبل الفرد قيم الجماعة ومعاييرها حتى يمكنه إشباع رغبته في الانتماء إليها.

٤- وظيفة الدفاع عن الذات

يتعرض الفرد للعديد من الضغوط وصور الصراع أثناء ممارسته لحياته اليومية وفي علاقاته الاجتماعية مع غيره من الأفراد، الأمر الذي يصيبه دائماً بحالات من القلق والتوتر، وتساعد الإتجاهات فى تخفيض حدة هذا التوتر، بمحاولة الفرد الدفاع عن ذاته، حيث إن الإنسان عندما يحتفظ بإتجاه معين فإنه فى حقيقة الأمر إنما يحاول الدفاع عن ذاته. فالعامل الذى يؤيد الحركة العمالية إنما يعبر عن إتفاق مصالح تلك الحركة مع مصالحه وأمانيه الشخصية.

٥- وظيفة التعبير عن القيم والمثل

يحاول الفرد أن يحمل بعض الاتجاهات التي تتفق مع القيم والمثل التي يؤمن بها. وبالتالى فإنه عندما يفصح عن إتجاه معين إنما يعبر عن قيمه ومثله، ويشعر بالرضا حين

ينجح فى إثباته لذاته.

سادساً: قياس الإتجاهات

تلعب الإتجاهات دوراً هاماً فى تفسير السلوك والتنبؤ به، ويتوقف تحقيق هذه الفائدة على قدرتنا على تحديد الإتجاهات وقياسها بدقة. وهناك طرق مباشرة وأخرى غير مباشرة لقياس الإتجاهات، وكثيراً ما تستخدم الأخيرة في قياس الإتجاهات اللاشعورية، ونتناول فيما يلي كلا من النوعين بإيجاز:

١- الطرق المباشرة

اهتم كثير من علماء النفس بقياس الإتجاهات، ووضعوا لذلك مقاييس متعددة من أهمها: مقياس ثرستون **Thurstone**، ومقياس بوجاردس **Bogardus**، ومقياس ليكرت **Likert**، ونتناول فيما يلي المقاييس الثلاثة بإيجاز:

أ) مقياس ثرستون [1]:

يعتبر ثرستون من أوائل من اهتموا بقياس الإتجاهات، وقد وضع مقياسه على أساس أن لكل إتجاه تدرجاً معيناً بين الإيجابية المتطرفة والسلبية المتطرفة، وإن رأى الفرد في موضوع ما يشير إلى اتجاهه نحو هذا الموضوع، وإن كل رأى يشير إلى مركز إتجاه الفرد في التدرج العام، وهذا المركز يمثل متوسط الآراء التي يؤمن بها.

ويتكون المقياس من مجموعة عبارت حول موضوع معين يراد قياس الإتجاه نحوه،

(١) إنتصار يونس، السلوك الإنسانى (الطبعة الثامنة، القاهرة: دار المعارف، ١٩٩١)، ص٢٨١-٢٨٣ .

مثل نقابات العمال أو كرة القدم أو الحروب، إلى غير ذلك، فتجمع أولاً عبارات تتصل بالموضوع من مجموعة من الأفراد، ثم تستبعد العبارات الغامضة أو التي تشتمل على معنيين مثل "نقابات العمال ترفع أجور العمال ولكنها ترفع من تكاليف المعيشة" وبعد ذلك تكتب كل عبارة من العبارات المختارة على ورقة منفصلة تعرض على مجموعة كبيرة قد تصل إلى المائة من المحكمين الخبراء في الميدان، ويطلب من كل منهم أن يضع كل عبارة في خانة من إحدى عشر خانة تتدرج تنازلياً من الإيجابية المتطرفة إلى السلبية المتطرفة. وهكذا يوزع كل من المحكمين العبارات المختلفة على الخانات تبعاً لدرجتها من حيث الإيجابية أو السلبية بمعنى أن الخانة رقم (١) تدل على الإيجابية المتطرفة، والخانة رقم (١١) تدل على السلبية المتطرفة. يلي ذلك استبعاد العبارات التي اختلف عليها المحكمون اختلافاً بيناً. ثم تختار العبارات التي سيتضمنها المقياس والتي اتفق عليها معظم المحكمين، وتكون عادة بين ٢٠ ، ٢٥ عبارة تمثل مدى واسعاً من حيث الإيجابية والسلبية بالنسبة للإتجاه، ثم توزع توزيعاً عشوائياً لا صلة له بدرجتها من حيث التفضيل. ويتم ذلك بعد حساب **وزنها القيمي Scale Value** ، بمعنى وضع درجة على أساس متوسط آراء المحكمين تبين مركز العبارة في التدرج (من ١ إلى ١١) فمثلاً.. إذا كانت الدرجة ٢ يعني ذلك إيجابية الإتجاه نحو الموضوع.

والمثال التالي من أحد المقاييس الذي استخدمت فيه طريقة ثرستون لقياس الإتجاه نحو الحروب:

الوزن القيمى Scale Value	العبــــارة
١,٣	لا يرفع شأن الدولة إلا الحروب
٢,٥	يجب أن نتطوع إذا ما أعلنت الحرب
٥,٢	الدفاع عن الأمم الضعيفة يبرر الحرب
٥,٤	الحرب والسلام لا زمان للتقدم
٥,٦	أقصى ما نأمله هو منع الحرب جزئياً
٨,٤	امتهان حقوق الإنسان وحياته فى الحرب سبب فى موجات الإجرام
١٠,٦	يجب إيقاف التسلح عند جميع الدول

ومع أن طريقة ثرستون أثبتت فائدتها فى قياس الإتجاهات، إلا إنه يؤخذ عليها أنها تتطلب عناءً وجهداً، حيث لا يمكن استعمال المقياس إلا بعد عرضه على مجموعة من المحكمين للتوصل إلى الوزن القيمي لكل عبارة، فضلاً عن أن الاعتماد على المحكمين قد لا يخلو من التحيز الشخصي، وبما أن المحكمين يكونون عادة من الخبراء، فكثيراً ما يختلف بعد وحدات القياس في نظر المحكمين عنه في نظر من يجرى عليهم القياس.

كما أن الدرجة الأخيرة التى تمثل متوسط الأوزان القيمية لمختلف العبارت قد تكون متساوية لاثنين أو أكثر ممن يجرى عليهم القياس، مما لا يوضح مدى الاختلاف فى المعنى وراء الدرجة النهائية.

ب) مقياس بوجارس [1]:

يعتبر بوجاردس من رواد حركة قياس الإتجاهات، وقد اهتم بقياس المسافة الاجتماعية بين الأفراد، ويشتمل مقياسه علي سبع وحدات تمثل درجات متفاوتة لمواقف الحياة الواقعية، يمكن منها الاستدلال على شعور الفرد بالبعد أو القرب الاجتماعى نحو جنس أو شعب آخر.

ويمكن استعمال هذا المقياس لمعرفة مدى القبول أو الرفض لفرد من الأفراد نحو فرد آخر أو جماعة معينة، ويتكون المقياس من الوحدات الآتية:

- أوافق على تكوين علاقة متينة بهم عن طريق الزواج.
- أوافق عليهم كأصدقاء فى النادي الذي أنتمي إليه.
- أوافق عليهم كجيران في الشارع الذي أعيش فيه.
- أوافق أن يشغلوا عملاً مثل عملي.
- أوافق عليهم كمواطنين في بلدي.
- أوافق أن يكونوا مجرد زوار فقط لوطني.
- أستبعدهم من وطني.

(١) المرجع السابق، ص٢٨٣-٢٨٥ .

وأهم ما يؤخذ على مقياس بوجاردس أن وحدات قياسه لا تتدرج منتظمـاً. فمثلاً درجة القـرب الاجتـماعى الناتجة عن الـزواج (الوحدة الأولى) أكثـر بكثيـر من درجة القرب الاجتماعي الناتجة عن الصداقة بالنادي (الوحدة الثانية). في حين أن التدرج في القرب الاجتـماعي بين الوحدة الثانيـة والثالثة أقرب مما بين الأولى والثـانية. ثم أن من يوافق على الوحدة الأولى مـن المقياس يوافق منطقـياً على الأربع وحدات التـالية، لأن الفـرد الذي يقبل الزواج من شـعب أو جنس لا يمانع بالطـبع في مـصادقـة أفـراده أو مـجاورتـهم في السكن. وبذلك تؤثر الإجـابة عن الوحـدة الأولى على الإجـابات فى الأربع وحدات التالية لها.

جـ) مقياس ليكرت:

قدم ليكرت مـقياساً مـبسطاً لقياس الإتجـاهات، ويتكون مقيـاسه من مجمـوعة من العـبارات يـطلب من الفرد أن يـجيب عليـه بما يعـبـر عن رأيه من حيـث المعارضـة أو الموافـقة، ويوجـد أمـام كل عبـارة درجـات تتفـاوت من حـيث الموافـقة الشـديدة إلى المعارضة الشـديدة كالآتي:

موافق تماماً	موافق	غير متأكد	معارض	معارض تماماً
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

ويطلب من الأفراد الذين يجرى عليهم القيـاس وضع علامة على الإجابة التي تعبر عن رأيهم بالنسبة لكل عبارة من عبـارات المقياس، ويلاحظ أن لكل إجابة وزناً محدداً (أو قيـمة عددية) تتـراوح بين (٥) ، (١) كما هو موضح أعـلاه. وبتجمـيع الدرجات

التي يعطيها الفرد للعبارات المختلفة الخاصة بالعنصر موضوع القياس فإننا نحصل على إتجاه الفرد المجيب.

ويتم اختيار عبارات المقياس على أساس وضع مجموعة من العبارات التي تتصل بالإتجاه المراد قياسه ثم تختبر على عينة ممثلة لمجموعة من الأفراد المراد تطبيق المقياس عليهم. وذلك لمعرفة مدى صلاحية العبارات فى قياسها للإتجاه وتحلل النتائج المتحصل عليها بعد ذلك إحصائياً حتى يمكن استبعاد العبارات غير الصالحة لقياس الإتجاه، وذلك على أساس مدي ارتباط درجات الإجابة على العبارات بالدرجة الكلية للمقياس. ويشترط في اختيار العبارات ألا تكون غامضة أو تتضمن معنيين. كما يستحسن أن تصاغ بعض العبارات بالنفي وبعضها بالإثبات وذلك لتجنب التخمين.

وتتميز طريقة ليكرت بسهولة استعمالها وارتفاع درجة الثبات والصدق للقياس، وذلك لتفاوت الدرجات أمام كل عبارة بين الموافقة الشديدة والمعارضة الشديدة، وهى تتيح للفرد أن يعبر عن إتجاهه بالنسبة لكل عبارة من عبارات المقياس، بخلاف طريقة ثرستون، فضلاً عن أنها من درجة التخمين وعامل الصدفة.

٢- الطرق غير المباشرة [١]

وهى تشتمل على أنواع مختلفة من الاختبارات، مثل الاختبارات الموضوعية Objective Tests التي تتألف من عدد من الوحدات التي تقيس المعلومات حتى يبدو الاختبار وكأن الغاية منه هى قياس المعلومات وليس الإتجاهات، وقد وضع وسكلر

---

(١) المرجع السابق، ص٢٨٦-٢٨٧ .

Weschler اختباراً من هذا النوع، وهو اختبار الاختيار المتعدد، ويتضمن أسئلة محددة الإجابة لحقائق ثابتة وأخرى غير محددة الإجابة، ويوضع أمام كل سؤال عدة إجابات يختار الفرد الإجابات التي يعتقد أنها الصواب، ويمكن للباحث أن يتعرف على إتجاهات الأفراد من خلال إجاباتهم للأسئلة غير المحددة، فمثلاً... كان أحد الأسئلة:

«في أثناء موجة الاضطرابات عام ١٩٤٨ كانت النسبة المئوية للوقت الضائع بسبب الإضراب ١ , ١ أو ٢ , ٢).

فاختار الأفراد الذين لديهم إتجاه إيجابي نحو العمالة بالنسبة الأولى، في حين اختار الأفراد ذوو الإتجاه المعارض للعمال النسبة الثانية، لأنها تبين مدى الضرر الذي تسبب فيه العمال.

كما تتضمن الطرق غير المباشرة أنواعاً من الاختبارات الإسقاطية، مثل ما فعله سانفورد San Ford في دراسة القلق، إذ عرض على المفحوص صورة تمثل شخصين أحدهما يسأل عن الأسباب التي جعلته قلقاً، ثم طلب منه أن يجيب عن السؤال نيابة عن الشخص الموجه إليه السؤال في الصورة، وهو بذلك يفترض أن المفحوص سيسقط إتجاهه على الموقف بطريقة لاشعورية.

سابعاً: تغيير الإتجاهات

حقيقة أن الإتجاهات النفسية تسعى إلي المحافظة على ذاتها، ذلك لأن الإتجاهات متى تكونت تكون صعبة التغيير نسبياً، لأنها مرتبطة بالإطار العام لشخصية الفرد وبحاجاته وبمفهومه عن ذاته، ولكنها على الرغم من ذلك فهي قابلة للتغيير والتعديل

حيث أنها مكتسبة ومتعلمة.

وهناك نوعان من التغيير فى الإتجاهات هما: [1]

١- التغيير المضاد

وهو التغيير الذى يتخذ وجهة عكس الوجهة الأصلية للإتجاه، حيث ينقل الإتجاه من حالة السلب إلى الإيجاب، أو من حالة الإيجاب إلى السلب، من التأييد إلى المعارضة أو العكس. فالتغيير في هذا النوع ينصب علي وجهة الإتجاه، ومثال ذلك محاولة الإدارة تغيير إتجاهات العمال النقابيين المعادية لها وإحلال إتجاهات أخرى محلها تحابي الإدارة وتؤيدها.

كذلك محاولة الشركات تغيير إتجاهات المستهلكين نحو منتجاتها وماركاتها من إتجاهات سلبية إلى إتجاهات إيجابية.

٢- التغيير المساير

وهو التغيير الذي يسير مع الوجهة الأصلية للإتجاه، يسايره في سلبيته أو في إيجابيته، يجعله أكثر سلبية أو يجعله أكثر إيجابية، فهو تغيير في درجة وشدة الإتجاه، فإذا كانت إتجاهات العمال إيجابية تجاه عملهم فإن الإدارة تبذل جهداً كبيراً نحو المحافظة على هذه الإتجاهات والعمل على تقويتها وتأكيدها. كذلك إذا كانت إتجاهات المستهلكين إيجابية نحو ماركة ما يسعى مسوقو هذه الماركة إلى المحافظة على هذه الإتجاهات الإيجابية للمستهلكين والعمل على تقويتها.

(١) إبراهيم الغمري، مرجع سبق ذكره ص١٣٥ .

العوامل التي تحدد قابلية الإتجاهات للتغيير [1]

تختلف الإتجاهات في قابليتها للتغيير، ويرجع هذا الإختلاف إلى عوامل تتصل بخصائص صاحب الإتجاه، وإلى عوامل أخرى تتصل بالجماعة التي ينتمي إليها الشخص صاحب الإتجاهات وبخصائص عضوية هذا الشخص في الجماعة. ونتناول هذه العوامل فيما يلي:

(١) خصائص الإتجاه وقابليته للتغيير

إن قابلية الإتجاه للتغيير تعتمد على خصائص الإتجاه التالية:

أ- **التطرف:** فقابلية الإتجاهات المتطرفة للتغيير أقل من قابلية الإتجاهات البعيدة عن التطرف، إذ يكون الشخص أكثر تمسكاً بإتجاهاته التطرفة، وأكثر ثقة بها، ولذلك تكون هذه الإتجاهات أكثر مقاومة للتغيير، فكلما كان الإتجاه أكثر تطرفاً كان التغيير الذي يحدث فيه أقل قدراً.

ب- **تعدد مكونات الإتجاه وتنوعها:** تختلف درجة قابلية الإتجاه للتغيير باختلاف تعدد العناصر المكونة للإتجاه وتنوعها، فالإتجاه البسيط التكوين يكون أكثر من الإتجاه المعقد تعرضاً للتغيير المضاد، وعلى العكس نجد الإتجاهات الأكثر تعقيداً أسهل تغييراً في نفس الوجهة أي أسهل تغيراً نحو مسايرة الإتجاه.

جـ- **الإتساق :** الإتجاه المتسق التكوين يكون أكثر ثباتاً وأكثر مقاومة للتغيير المضاد لأن

(١) منيرة أحمد حلمي، ثلاث نظريات في تغيير الإتجاهات (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، بدون تاريخ) ص٥-١٥ .

محتوياته يؤيد بعضها بعضاً، أما الإتجاه غير المتسق التكوين فيكون أقل ثباتاً لتنافر مكوناته .

د- **ترابط الإتجاه مع غيره من الإتجاهات :** إن درجة ترابط الإتجاه مع غيره من الإتجاهات تحدد سهولة أو صعوبة قابلية الإتجاه للتغيير... فالإتجاهات الوثيقة الصلة والتي تربط بينها شحنات وجدانية قوية، تقاوم التغيير المضاد، فقد يرتبط الإتجاه نحو الدين بالإتجاه نحو الآباء، فيكون من شأن حب الإبن لأبيه أن يحافظ على إيمانه بدينه وتمسكه به، ويحميه من كل محاولة للتغيير فيه، لكن هذا الترابط نفسه يجعل الإتجاه أكثر قابلية للتغيير المساير.

هـ- **انسجام الإتجاه مع غيره من الإتجاهات:** إن تغيير إتجاه من إتجاهات مجموعة متشابهة من الإتجاهات تختلف درجته باختلاف درجة انسجامه مع الإتجاهات الأخرى في المجموعة، فالإتجاهات المنسجمة تكون محصنة نسبياً ضد قوى التغيير المضاد إذا قورنت بالإتجاهات المتنافرة.

و- **قوة الحاجات النفسية التي يشبعها الإتجاه وكثرتها:** فالإتجاه الذي يشبع حاجات نفسية قوية ومتعددة يكون محصناً من التغيير، فالتعصب العنصري حيث يشبع حاجة نفسية قوية مثل الحاجة للتفوق، أو حاجات نفسية كثيرة، مثل الحاجات التي لا يقرها المجتمع، والحاجات النفسية المكبوتة فإنه في هذه الحالة يكون من الصعب تغييره تغييراً مضاداً. لكن من السهل أن يتغير تغييراً مسايراً فيقوى ويشتد ليشبع عند الشخص كل هذه الحاجات النفسية.

ز- **مركزية القيم المتصلة بالإتجاه:** كثير من إتجاهات الشخص تعكس قيمه، والإتجاه الذي ينبع من قيمة أساسية عند الشخص، ويكون مؤيداً بقوة من ثقافته، يكون من الصعب تغييره تغييراً مضاداً، فمثلاً قيمة العين بالعين، والسن بالسن، قد تكون أساس إتجاه قوي نحو عقوبة الإعدام، ولذلك يصعب تغيير هذا الإتجاه تغييراً مضاداً أى معارضاً لهذه العقوبة.

(٢) صفات الشخص وقابلية الإتجاه للتغيير

إن قابلية الإتجاه للتغيير تحددها بالإضافة إلى خصائص الإتجاه، صفات معينة عند الشخص الذي يحمل هذا الإتجاه، وهناك علاقة بين شخصية الفرد وبين قابلية إتجاهاته للتغيير، ونتناول فيما يلي هذه العلاقة فيما يختص بناحيتين من نواحي الشخصية هما الذكاء والاستعداد للاستهواء.

أ- **الذكاء:** إن اختلاف الأفراد في نسبة ذكائهم يقابله اختلاف في درجة قابلية إتجاهاتهم للتغيير. فمثلاً إذا غير شخص بسرعة إتجاهه نحو موضوع معقد، ولم يصل شخص آخر إل تغيير هذا الإتجاه فقد يكون ذلك راجعاً إلى أن الشخص الأول أكثر ذكاءً من الثانى حيث استطاع أن يفهم أكثر، أن يقيم الآراء المتعارضة فيما يختص بهذا الموضوع، أما الثانى فقد بقى الموضوع بالنسبة إليه غامضاً ولم يغير من إتجاهه نحوه شيئاً.

الأقل ذكاءً تكون معلوماتهم غير كافية لتكوين إتجاهات جديدة أو لتغيير إتجاهاتهم التي كونوها. كما أن الأقل ذكاءً يكون أقل قدرة على تقييم المعلومات

تقييماً نقدياً. وبالتالى يكون أكثر تأثراً بالإعلام. وأكثر إنسجاماً مع الإتجاهات التي تفرضها الجماعة على أعضائها.

ب- **الاستعداد للاستهواء:** والمقصود به الاستعداد لتقبل المؤثرات الاجتماعية بصرف النظر عن مصدرها، وعن مضمونها، وعن الوسيلة التي انتقلت بها. وقد كشفت البحوث أن هناك فروق فردية كبيرة بين الأشخاص في الاستعداد للاستهواء، وكانت أكبر الفروق بين الذكور والإناث، حيث وجد أن الإناث أكثر قابلية للاستهواء من الذكور، أي أكثر استعداداً لتغيير إتجاهاتهم، وقد فسر الباحثون ذلك بأن الاستعداد للاستهواء عند المرأة يرجع إلى قدرتها الاجتماعية على تكوين علاقات اجتماعية وعلى سهولة التواصل، مما يجعلها أكثر انسياقاً مع مصادر المعلومات وأكثر تقبلاً للإعلام.

٣- الانتماء للجماعة وتغيير الاتجاه

إن تأثير الانتماء إلى جماعة على إحداث تغيير فى الإتجاه يكون حصيلة نوعين من العوامل: نوع منهما يتصل بخصائص الجماعة نفسها، والنوع الآخر يتصل بخصائص عضوية الفرد.

أ- خصائص الجماعة:

* طبيعة معايير الجماعة: فمعيار الجماعة هو القاعدة التي تقرر الإتجاهات والأعمال التي تنتظرها الجماعة من أعضائها في ظروف معينة، ومن المعايير ما يكون متصلاً بالإتجاهات ذات الأهمية المركزية الكبرى للجماعة ولذلك فإنها تفرض على

الأعضاء بصرامة ويكون الانحراف عنها مما لا يغتفر، فعضو الجماعة يلتزم بالتمشي مع هذه المعايير، والتشبع بالإتجاهات المتصلة بها وإلا تعرض لنبذ الجماعة.

* القيود الملزمة بالبقاء فى الجماعة: هذه القيود تكون نابعة من رغبة العضو وبمحض اختياره في الجماعات الاختيارية وهى الجماعات التي ينضم إليها الشخص باختياره فيكون ترابط أعضائها وحبهم لها مما يغنيها عن استعمال القوة في الاحتفاظ بهؤلاء الأعضاء.

وكلما قوى ترابط مثل هذه الجماعة زاد تمشي أعضائها مع معاييرها والعضو الجديد الذى يجد الجماعة علي هذا النحو من الترابط لابد وأن يغير إتجاهاته القديمة لتتمشى مع معاييرها.

أما في الجماعات غير الاختيارية، أي التي يكون الشخص مضطراً للالتحاق بها ولا يستطيع تركها مثل جماعة النقابة، فيكون للجماعة سلطة ملزمة لأعضائها وتفرض هذه السلطة معاييرها بقوة على الأعضاء كما تعاقب من يخرج عليها، وفى مثل هذا النوع من الجماعات لاسبيل للخروج على إتجاه الجماعة.

ب- خصائص عضوية الفرد في الجماعة:

* مكانة العضو في الجماعة: إن تمشي العضو مع معايير الجماعة واكتساب اتجاهاتها يزداد كلما ارتفعت مكانته في الجماعة حتي يصل إلي مستوى معين ثم يبدأ تجانسه معها في الإتجاهات يقل تدريجياً، كما يقل تمشيه مع معاييرها، ويفسر الباحثون

ذلك بأن أحب الأعضاء في الجماعة تكون عنده القدرة على الإنحراف عن معاييرها دون خوف من عقاب أو خشية من نبذ، بينما يكون غير المحبوب من الأعضاء مدفوعاً للتمشي مع إتجاهات الجماعة طلباً للقبول والاستحسان.

* قيمة عضوية الجماعة في نظر العضو: إن مقاومة أعضاء الجماعة لأي تغيير يصيب إتجاهات جماعتهم تزداد كلما زادت قيمة عضوية هذه الجماعة في نظرهم، أما إذا كانت عضوية هذه الجماعة غير ذات قيمة بالنسبة للأعضاء، فإنهم يكونون على استعداد لرفض إتجاهاتها والخروج عليها.

أهم طرق تغيير الإتجاهات [1]

١- تزويد الأفراد بالمعلومات عن موضوع الإتجاه

يمكن تغيير الإتجاهات النفسية للأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات المختلفة التي تتعلق بموضوع الإتجاه، ذلك أن الفرد لديه دافع أساسي لأنه يفهم، وأن يعرف، وعلى هذا فإنه يعيد ترتيب خبراته التي كانت غير متسقة كلما أضاف إلى معارفه جديداً، وهو يغير من تلك الخبرات ليحقق هذا الاتساق وهذا أهم الوظائف المعرفية للإتجاهات، فالعمال الذين لديهم إتجاهات سلبية نحو إدخال الآلات الحديثة، يمكن تغيير إتجاهاتهم عن طريق تزويدهم بمعلومات كافية عن هذه الآلات، وما ستؤديه لهم من خدمات في المستقبل، وعن طريق تزويدهم بالمعلومات التي تزيد من شعورهم بالأمن وتزيل مخاوفهم التي كانت نتيجة إحساسهم بأن الآلات إنما جاءت لتعريضهم

(١) سيد عبد العال، طلعت حسن، مرجع سبق ذكره، ص١٦٩-١٧٤ .

للبطالة وهنا يكون رأى الخبراء في هذا المجال أكثر فعالية وتأثيراً في تغيير الإتجاه.

٢- وسائل الإعلام والإتصال

من المعـروف أن المجتـمع الحديث يتـميـز بتعـقيـد وتشابك العـلاقات بين الأفـراد والجماعات بدرجة قوية، ولذلك نجد من الصعب أن يعـتمد الفرد على نفسه فى تحقيق حاجاته، وفي الوصول إلى الحقائق الموضوعية المرتبطة بجوانب الحياة المختلفة فلابد أن يعتمد بالضرورة على ما تقدمه وسائـل الإعلام من إذاعة وتليفزيون وسينمـا ومسرح وصحافة وكتب ومجلات.

وقد أكدت إحدى الدراسات أن الخطاب الشفوي المباشر يعتبر أكثر تأثيراً في تغيير الإتجاه عـن النشرة المطبـوعة،وإن كـميـة تغييـر الإتجـاهات الموجبـة ترجع إلى جاذبـية الشخص القائم بالإتصال.

٣- تغيير الإطار المرجعي

يرتبط الإطار المرجعي بالإتجاه ارتبـاطاً وثيقاً، ذلك أن إتجاه الفرد نحـو أى موضوع يتوقف على إطاره المرجـعي الذى يشتمل على مـعاييره وقـيمه ومدركـاته، ولإحداث تغيير في إتجاه الفرد يتطلب ذلك تغييراً في إطاره المرجعي.

٤- تغيير الجماعة المرجعية

الجماعـة المرجعية هى الجمـاعة التي يرتبط الفرد بقيمـها وأهدافها ومعـاييرها، وقد أكدت الدراسـات أن الفرد إذا غيـر جمـاعته المرجـعية التي ينتـمي إليهـا، وانتمى إلى جماعـة جديدة ذات إتجاهات جديدة، فـإنه مع مضي الوقت يسعى إلى تعديل وتغـيير

إتجاهاته القديمة حتى يتكيف مع واقع ومعايير ومثل جماعته المرجعية الجديدة.

٥- التعليم المدرسي

إن التعليم داخل المؤسسة التربوية وغيرها قد يؤدى إلى تعديل إتجاهات الفرد نحو أشياء وموضوعات معينة، وقد أوضحت دراسات عديدة أن الإتجاهات محصلة أو نتاج للتربية.

ولكي يحدث المدرس التغيير المنشود فى إتجاهات طلابه ينبغي عليه أن يهتم إهتماماً كبيراً بأساليب العمل الجماعي والمناقشات الجماعية ومحاولة تحسين العلاقات الإنسانية داخل الفصول، وإنما يمد طلابه بالخبرات الأساسية حول القضايا التي تشكل إتجاهاتهم.

٦- السلطات (القادة والمسئولون) كمصدر من مصادر التغيير

أوضح كرتشي وكرتشفيلد وبالانتشي في كتابهم «الفرد في المجتمع» أن المعلومات تنتقل من قادة الرأى العام القومي إلى وسائل الإعلام؛ إذاعة - تليفزيون - جرائد - مجلات ومنها إلى القادة المحليين، ثم تنتقل إلى أفراد المجتمع عن طريق أساليب الإتصال الفردية التي ترتكز علي الكلمة المنطوقة Word of Mouth .

ثامناً: الإتجاهات وسلوك المستهلك

حظيت دراسة الإتجاهات وسلوك المستهلك بالإهتمام الكبير من علماء التسويق، وتشير الدراسات في هذا المجال إلى ما يلي: [1]

(١) أمين فؤاد الضرغامي، بيئة السلوك التسويقي (الطبعة الثانية، القاهرة: دار النهضة العربية ١٩٧٩)، ص٢١٢ .

- هناك علاقـة طردية بين إتجاهات المستهلك وسلوكـه لذا فإنه كلما كان الإتجـاه نحو السلعة إيجابياً ارتفعت فرصة شراء المستهلك للسلعة والعكس صحيح.

- من الأفضل أن تسـعى المنشأة إلى تكوين إتجاهات إيجابيـة تجاه منتجاتهـا من جانب المستهلكين المتوقـعين أو المرتقبين عن محاولة تغيير إتجاهاتهم لصـعوبة هذه المهمة، وصعوبة التنبؤ بنتائجها وذلك لتعدد مشاكلها وجوانبها.

- من الصعب تغيير الإتجـاهات التي تكونت نتيجـة خبرة مباشرة بالسلعة أو الخـدمة (تجربة أو تعدد مرات الشراء) عنه إذا كان الإتجاه نتيجة معلومات.

- من الممكن المحافظة على إتجاهات المستهلك الإيجابية تجاه منتجـات الشركة وذلك بالمحـافظة على نفس مسـتوى الجهـود التسـويقيـة من ناحـية، ومـحاولة تحـصين المستهلك من المعلومات والجهـود المضادة بواسطة أسلوب تحـصين الإتجاهات من ناحـيـة أخـرى. وذلك بإعطـاء المسـتهلك بعض المعلومـات السـلبـيـة عن بعض خصائص السلعة وشـرح المبررات المناسبة للتغلب عليهـا، حتى إذا أثارت المنافسة هذه العيوب، فإن احتمال تأثر المستهلك بها سيكون محدوداً جداً، مثال ذلك عبارة (منتجاتنا أسعارها مرتفعة ولكن جودتهـا أفضل) حيث أن ارتفاع السعر قد تفسره المنافسة كعيب في السلعة، إلا إن تبرير ذلك بجودة السلعة يعتبر سبباً وجيهاً قوياً.

- يمكن للمنشأة أن تغيـر إتجاهات المستهلكين نحو السلعـة عن طريق إعطاء المستهلك عينة مـجانية من سلعـة لا يستهلكها، وهذا مـتناقض مع شعوره نحـوها، حيث أنه

سيستهلكهـا رغم أنها لا تتمتع بشعور تفضيلي مـرتفع، وأحياناً ما يؤدي ذلك إلى تغيير الإتجاهات لإحداث توافق بين الإتجاه والسلوك.

تطبيقات

أولاً : ضع علامة (✓) أو (×) أمام العبارات الآتية مع التعليق :

١- يكون الإتجاه إزاء الحقائق الثابتة المقررة. ( )

٢- للإتجاه جانبان هما الجانب المعرفى والجانب السلوكى. ( )

٣- للخبرات الإنفعالية الحادة أثر قوى فى تكوين الإتجاهات. ( )

٤- لتكوين الإتجاه يجب أن تتكرر الخبرة. ( )

٥- المحاكاة والتقليد عامل قوى فى تكوين الإتجاه. ( )

٦- يمكن تقسيم الإتجاهات من حيث شدتها إلى إتجاهات عامة ونوعية. ( )

٧- يمكن تقسيم الإتجاهات من حيث هدفها إلى إتجاهات موجبة وسالبة ( )

٨- تعمل الإتجاهات على إشباع الكثير من الحاجات النفسية والإجتماعية للفرد. ( )

٩- ليس للإتجاهات دور فى تكيف الفرد الاجتماعى. ( )

ثانياً : أجب عن الأسئلة الآتية :

١- ضع تعريفاً وافياً لمفهوم الإتجاه، ثم وضح المكونات الأساسية له؟

٢- هناك نوعان من التغيير فى الإتجاهات هما، التغيير المضاد والتغيير المساير. ناقش ذلك؟

الفصل الثالث

العمليات العقلية

الأهداف التعليمية:

يهدف هذا الفصل إلى إلمام الطالب بالجوانب التالية

* مفهوم الإدراك وخصائصه والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيه.
* المقصود بكل من التصور والتخيل والفرق بينهما وبين الإدراك.
* مفهوم التذكر ومراحله والعوامل المؤثرة فيه.
* مفهوم التعلم وشروطه ونظرياته.
* مفهوم التفكير وخطوات عملية التفكير العلمي.

المخرجات التعليمية:

بعد دراسة هذا الفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد ألم ببعض العمليات العقلية وهي الإدراك والتصور والتخيل والتذكر والتعلم والتفكير، كذلك اكتسب المعرفة المتعلقة بمسببات النسيان وكيفية استغلال ذاكرته وتوظيفها التوظيف الأمثل من خلال بعض العوامل التي تساعده على التذكر، وأخيراً التعرف على خطوات عملية التفكير العلمي.

المحتويـــات

الفصل الثالث

العمليات العقلية

مقدمة :

يتضمن النشاط العقلى عدة عمليات هى الإدراك والتصور والتخيل والتعلم والتذكر والتعلم والتفكير، ومع أن كل من هذه العمليات يتميز بخصائص معينة تفرق بين بعضها البعض إلا أنها في نفس الوقت تتشابه وتتداخل في خبرات الفرد وفي استجاباته العقلية، كما أنها جميعاً تكاد تخضع لنفس المبادئ والقوانين، وتنمو مع نمو الفرد في المراحل المختلفة لنموه. ولذا فقد تم جمع هذه العمليات العقلية فى هذه الوحدة حيث نعرضها بالترتيب الآتى :

أولاً : الإدراك.

ثانياً : التصور والتخيل.

ثالثاً: التذكر والنسيان.

رابعاً: التعلم.

خامساً : التفكير.

أولاً: الإدراك الحسى

مفهوم الإدراك الحسى

يطلق اصطلاح الإدراك الحسي على العملية العقلية التي نعرف بواسطتها العالم الخارجي، وذلك عن طريق المثيرات الحسية المختلفة التي تسقط على حواسنا المختلفة من العالم الخارجي الذي يحيط بنا.

فالإدراك هو تأويل الإحساسات المختلفة التي تصل إلى الذهن عن طريق الأعصاب الحسية، فهو في جوهره عبارة عن استجابة لمثيرات حسية معينة لا من حيث كون هذه المثيرات أشكالاً حسية فحسب، ولكن من حيث معناها أو من حيث هي رموز لها دلالتها بالنسبة لي.(١)

وحين تقع على حواس السمع والبصر والشم والتذوق واللمس مؤثرات العالم الخارجي فإننا لا نحس بها فقط كمجرد إحساسات عمياء، ولكننا ندرك أيضاً معنى هذه الإحساسات ومصدرها، فأنا أسمع صوتاً معيناً مثلا وأدرك في نفس الوقت أنه صوت سيارة قادمة، فنحن في عملية الإدراك نقوم بتفسير الإحساسات وبتحديد الشيء الذي يصدر عنه الإحساس ونعطيه معنى ونطلق عليه إسماً معيناً أيضاً، فعلى الرغم من أن الإدراك يبدأ بإثارة حواسنا إلا أنه عملية عقلية فى جوهرها.

فالإدراك هو عملية تفسير ما يحسه الإنسان خلال حواسه المختلفة، ومعنى ذلك أن الإدراك لا يتم عن طريق هذه الحواس، وإنما الإدراك يتم عن طريق العقل (فى الجهاز

---

(١) عبد الرحمن محمد عيسوى، مرجع سبق ذكره، ص١٣٢ .

العصبي المركزي) حيث أن الحواس تأتينا فقط بمثيرات حسية، ثم يترجمها العقل إلى مثيرات ذات معاني تتطلب استجابات مناسبة.

العلاقة بين الإدراك والإحساس

الواقع أن هناك صلة مباشرة بين الإدراك والإحساس، لأن انعدام حاسة من الحواس يؤدي إلى انعدام موضوعاتها، فالإدراك يستمد مقوماته من الإحساسات التي ينقلها الجهاز العصبي إلى المخ حيث تتم عملية الإدراك، فنحن نرى الكثير من الموضوعات التي ندرك معناها ونعرف وظائفها وخصائصها، مع أن ما يسقط علينا في حالة الإحساس البصري لا يزيد عن مجرد موجات ضوئية ليس لها معنى فى حد ذاتها، ففي عملية الإدراك يستقبل الإنسان الموجات الضوئية ثم يفهمها ويفسرها وفقاً لخبراته وثقافته وميوله واتجاهاته.

فالإحساس هو استقبال موجات وذبذبات ضوئية، بينما الإدراك هو الإحساس مضافاً إليه معنى الشيء المدرك، حيث يتم إعطاء معنى لهذه الموجات الضوئية فأنت ترى اللون الأخضر، لكنه ليس مجرد لون (أي بقع لونها أخضر) وإنما أنت ترى شجرة أو زرع أو سيارة لونها أخضر، وبالمثل فأنت تسمع مثيرات (إحساس) ولكنها ليست مثيرات عشوائية أو مجرد صخب لا معنى له، وإنما أنت تسمع صوت آذان، أو غناء مطرب وغيرها، وهى مثيرات صوتية ذات دلالة ومعنى بالنسبة لك (الإدراك). [1]

والخلاصة... أن الفرق الجوهرى بين الإحساس والإدراك هو أن الإحساس مرحلة أولية لازمة للوصول إلى الإدراك، وإنه لا إدراكَ بغير إحساس، وإن كان من الممكن أن

(١) سيد عبد العال، طلعت حسن، مرجع سبق ذكره، ص٩٧-٩٨ .

يحدث الإحساس دون الإدراك.

خطوات عملية الإدراك

لكي يتم الإدراك لابد من توافر ثلاثة شروط رئيسية هي:

١ - عالم المدركات الذى تأتينا منه مختلف المثيرات، وهو مستقل على نحو ما عن الإنسان المدرك، ويتمثل في العالم الخارجي وما ينبعث عنه من مؤثرات تسقط على حواس الإنسان.

٢- وسائل الإدراك المختلفة الموجودة لدينا (الحواس) .

٣- الجهاز العصبي المركزي (المخ) الذي يترجم المحسوسات إلى مدركات ذات معنى، وبغيره يستحيل علينا إدراك أى شيء.

ويمر الإدراك الحسي بثلاث مراحل، حيث يبدأ بالنظرة الكلية الإجمالية، وفي هذه المرحلة نخرج بنوع من الإنطباع الإجمالى المبهم الذي لا تبدو فيه التفاصيل أو الجزئيات منفردة متمايزة مستقلة بعضها عن بعض، وبعد ذلك نبدأ في تحليل الموقف وإدراك العناصر المكونة له والعلاقات القائمة بين أجزائه المختلفة، أما المرحلة الثالثة والأخيرة فهي إعادة تأليف الأجزاء فى كل موحد والعودة إلى النظرة الكلية مرة ثانية[1]

فالنظرة الإجمالية تسبق النظرة التفصيلية التحليلية، فلا يمكن أن يدرك الإنسان العلاقات بين العناصر قبل أن يدرك الشيء بأكمله، ويندر أن يكون للأجزاء معنى مستقل، بل أنها تستمد معناها من الكل الذى يحتويها.

---

(١) عبد الرحمن محمد عيسوي، مرجع سبق ذكره، ص١٤٧ .

فنحن في عملية الإدراك لا ندرك جزيئات مستقلة منفردة عن بعضها وإنما ندرك كليات.

خصائص الإدراك

يتميز الإدراك بالخصائص الآتية [1]:

١- تصوري أو غير موضوعي: بمعني أن ما يدركه الفرد ليس الحقيقة ذاتها لكن تصوره لها، ويرجع ذلك إلى أن قدرات حواس الأفراد مختلفة عن بعضها البعض، فالحقيقة لشخص ذو قوة تذوق أو شم محدودة تختلف عن الحقيقة لشخص آخر لديه قوة تذوق أو شم أقوى وهكذا.

٢- **اختياري:** بمعنى أن الفرد لا يستطيع أن يدرك كل ما هو ممكن إدراكه في وقت واحد نتيجة قدراته المحدودة، وبالتالى فإنه يقوم باختيار تلك الأشياء التي يرغب أو مضطر لإدراكها.

٣- **زمني:** بمعنى أن الإدراك يحدث عادة خلال فترة زمنية قصيرة، لذا نجد أنه من الصعب أن يجذب موضوع انتباه الفرد لأكثر من فترة قصيرة من الوقت، ولذلك فإن هناك حاجة لتكرار المؤثر مرة أو عدة مرات أخرى لضمان تحقيق مستوى الإدراك المناسب.

٤- **تجميعي:** بمعني أن الإنسان يستطيع أن يدرك عدة أشياء في وقت واحد مثل مبنى وسلع وعمال، ويدرك أن هذه الأشياء مجتمعة تمثل محلاً لبيع سلع وخدمات معينة.

(١) سيد عبد العال، طلعت حسن، مرجع سبق ذكره، ص١١٩ .

العوامل المؤثرة في الإدراك

لما كان الإدراك الحسي هو استجابة كلية لمجموعة المنبهات الحسية الصادرة عن موضوعات العالم الخارجي، وهو في نفس الوقت استجابة تصدر عن الكائن الحي بكل ما له من ذكريات وخبرات، فهذا يعني أن الإدراك الحسي تتدخل فيه عوامل متعددة داخلية وخارجية نتناولها فيما يلي:

١- العوامل الداخلية الذاتية (١)

ويقصد بها العوامل التي ترجع إلى الشخص المدرك نفسه ومن هذه العوامل ما يلي:

أ) عامل الذاكرة أو الألفة

فالإنسان يدرك الأشياء التي سبق أن خبرها أسهل من الأشياء التي لم يسبق أن مرت بخبرته، فأنت تقرأ الكلمات الإنجليزية التي سبق أن حفظتها بطريقة أسهل من الكلمات الجديدة عليك.

ب) الحالة الجسمية والنفسية للشخص المدرك

يتأثر إدراكنا للعالم الخارجي بحالتنا النفسية والجسمية وقت الإدراك، وفي تجربة أجريت على مجموعة من الأطفال تم حرمانهم من الطعام وعرض عليهم عدة صور من خلال لوح زجاج مصفر وطلب منهم تفسير هذه الأشياء فقالوا إنها مأكولات، وكانت نسبة إدراكهم للمأكولات تزداد كلما زادت حدة الجوع.(٢)

(١) عبد الرحمن محمد عيسوي، مرجع سبق ذكره، ص١٤٧ .

(١) سيد عبد العال، طلعت حسن، مرجه سبق ذكره، ص١١٩ .

كما أن الإنسان حين يكون في حالة نفسية هادئة يدرك المثيرات الموجودة من حوله إدراكاً يختلف عما لو كان في حالة نفسية غير مستقرة، فالإنسان المكتئب يخرج من بيته صباحاً فيرى الجو مكفهراً، بينما يخرج الإنسان المبتهج من نفس المنزل فيرى الجو جميلاً، والجو له حالة واحدة.

جـ) تأثير الحاجات النفسية على الإدراك

فنحن ندرك ما ليس حقيقياً على أنه حقيقي لأننا نحتاجه، فأنت تحتاج إلى صديق معين في حاجة ماسة فيخيل إليك أنك تراه.

د) تأثير الضغوط الاجتماعية على الإدراك

قد تدرك أي مثير إدراكاً معيناً، ولكن إذا أدركته مجموعة من الأفراد إدراكاً مختلفاً فإنك تميل إلى تعديل إدراكك كي يتمشى مع إدراك الآخرين، فقد تدرك من خطاب مسئول سياسي معنى معيناً، ولكنك في وسط مجموعة من الأصدقاء لهم رأى مخالف لرأيك يمكن أن تعدل إدراكك كي يتمشى مع إدراكهم لنفس المثير (الخطاب).

هـ) تأثير الإتجاهات والقيم على الإدراك

إذا كان الرئيس المباشر له إتجاه سيء نحو الموظف الذي تحت رئاسته، فإنه سوف يدرك من سلوكه وتصرفاته ما يؤكد له هذا الإتجاه باستمرار، ويرى الجوانب الحسنة في سلوكه ولكنه لا يدركها.

و) تأثير الجهازين الحسى والعصبي على الإدراك [1]

لما كانت الأجهزة المتخصصة في عملية الإدراك هي الجهازين الحسي والعصبي، وبناء على فكرة أن كفاية التكوين تؤدي إلى كفاية الوظيفة ما لم تتدخل مؤثرات طارئة، فإن سلامة تكوين هذين الجهازين تؤثر في عملية الإدراك، فقد يرجع الخطأ في الإدراك إلى مرض الحواس نفسها، مثل ضعف الإبصار وعمى الألوان وضعف السمع وغير ذلك من الأمراض التى تؤثر في الإدراك، ومن ناحية أخرى يؤدي أى تلف في المخ إلى عرقلة عملية الإدراك.

٢- العوامل الخارجية [2]

وهى العوامل التي تكمن في طبيعة المثيرات ذاتها وتساعدنا على إدراكها بالكيفية التي تبدو عليها بصرف النظر عن العوامل الداخلية التي تكمن في الذات المدركة، فالعالم المحيط بنا مليء بالمثيرات المختلفة، لكننا لا ندرك كل هذه المثيرات بدرجة واحدة من الوضوح أو الشدة حيث يؤثر على إدراكنا لها العوامل الآتية:

أ) الشكل والأرضية

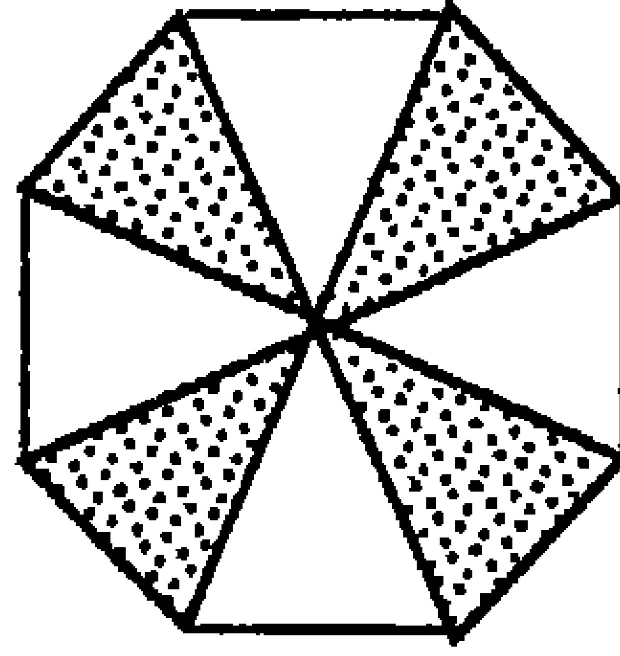
إن إدراكنا يتم عادة لأشكال (صيغ كلية) على أرضية لكننا لا ندرك الأرضية إدراكنا للشكل، ضع كف يدك على ورقة بيضاء وأفرد أصابع يدك، ماذا ترى؟ سترى أصابع يدك. هل ترى الفراغات البيضاء بين أصابع يدك؟ عادة لا.

إن إدراكنا يتم لصيغ أو أشكال بارزة على أرضية. أنظر إلى الشكل رقم (٤) ماذا

(١) انتصار يونس، مرجع سبق ذكره، ص١٢١ .

(٢) سيد عبد العال، طلعت حسن، مرجع سبق ذكره، ص١٠١-١١٤ .

ترى؟ سوف ترى الأجزاء المظللة وهو شكل على أرضية (المساحة البيضاء المحددة) ولكنك لا تدرك الأرضية، أمعن النظر قليلاً واستمر فى الملاحظة ستجد الشكل قد تعدل أو تغير لتصبح الأرضية (المساحة البيضاء) شكلا أو صيغة بارزة على الأرضية التى كانت من قبل شكلاً أو صيغة (الأجزاء المظللة).



شكل رقم (٤)

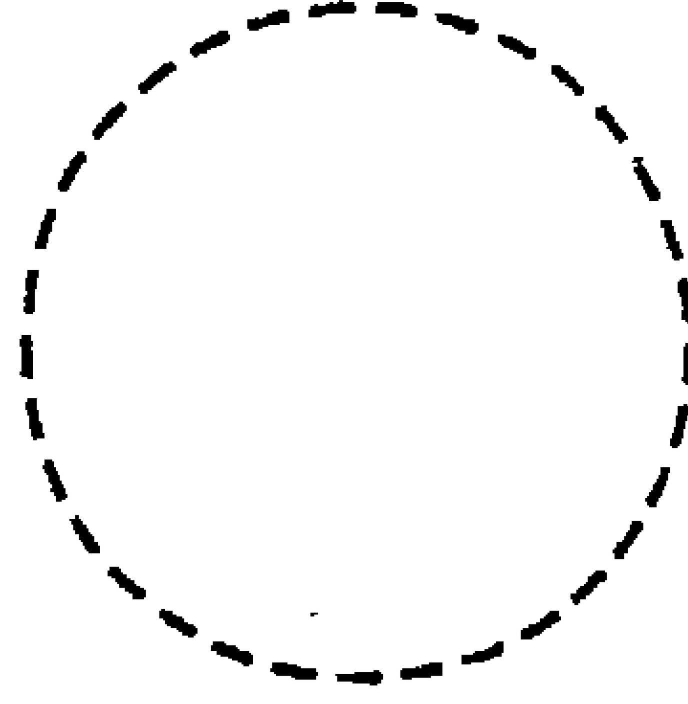
الشكل والأرضية

ب) عامل الإغلاق (التكميل)

أنظر إلى شكل رقم (٥) ماذا ترى؟ إنك برغم كل شيء سوف ترى دائرة، على الرغم من أنها مجموعة من النقاط التي أخذت شكلاً معيناً (بخبرتك تراها دائرة). ولو ترك أمامك هذا الشكل وفي يدك قلم فأغلب الظن أنك سوف تكمل الدائرة (تغلق الدائرة). وحتى إذا لم تجد قلماً لإكمالها فإنك سوف تكملها بصرياً (إدراك) لتعطيها المعنى والدلالة.

ونحن في كل لحظة من لحظات حياتنا نقوم بعملية التكميل، فإذا شاهدت فيلماً سينمائياً قد تركه المخرج عن عمد بلا نهاية فإنك تقوم بوضع نهاية من عندك بما

يعطيه المعنى (الحل).

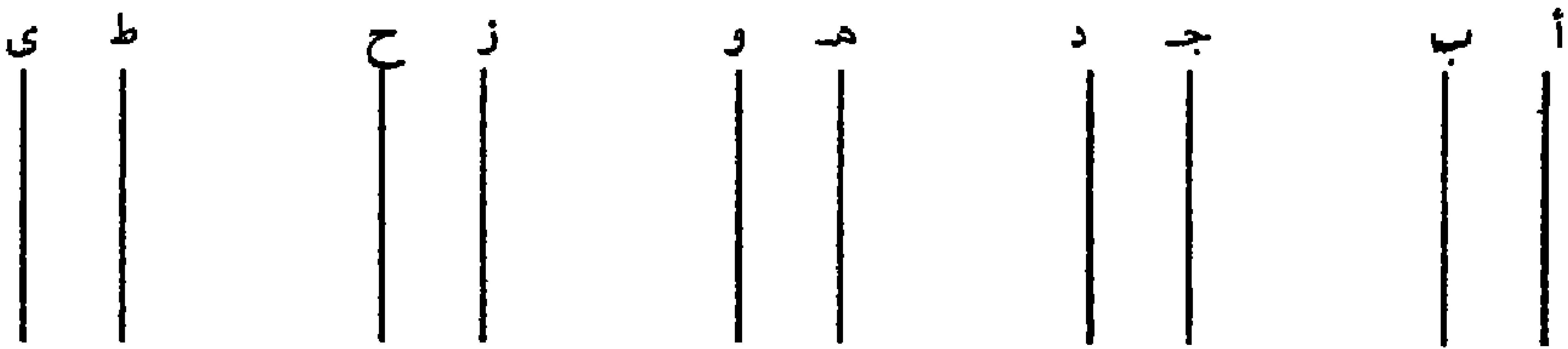


شكل رقم (٥)

عامل الإغلاق

جـ) عامل التقارب

إذا نظرت إلى الشكل رقم (٦) مـاذا ترى؟ إنك ترى كل خطين (أب=جـ د...إلخ) على أنهما يمثلان وحـدة واحدة، والذي سهل لك إدراك هذا المعنى تقارب كل خطين. وهذا هو لب عامل التقارب. فالمثيرات المتقاربة في الزمان أو المكان أسهل في الإدراك.

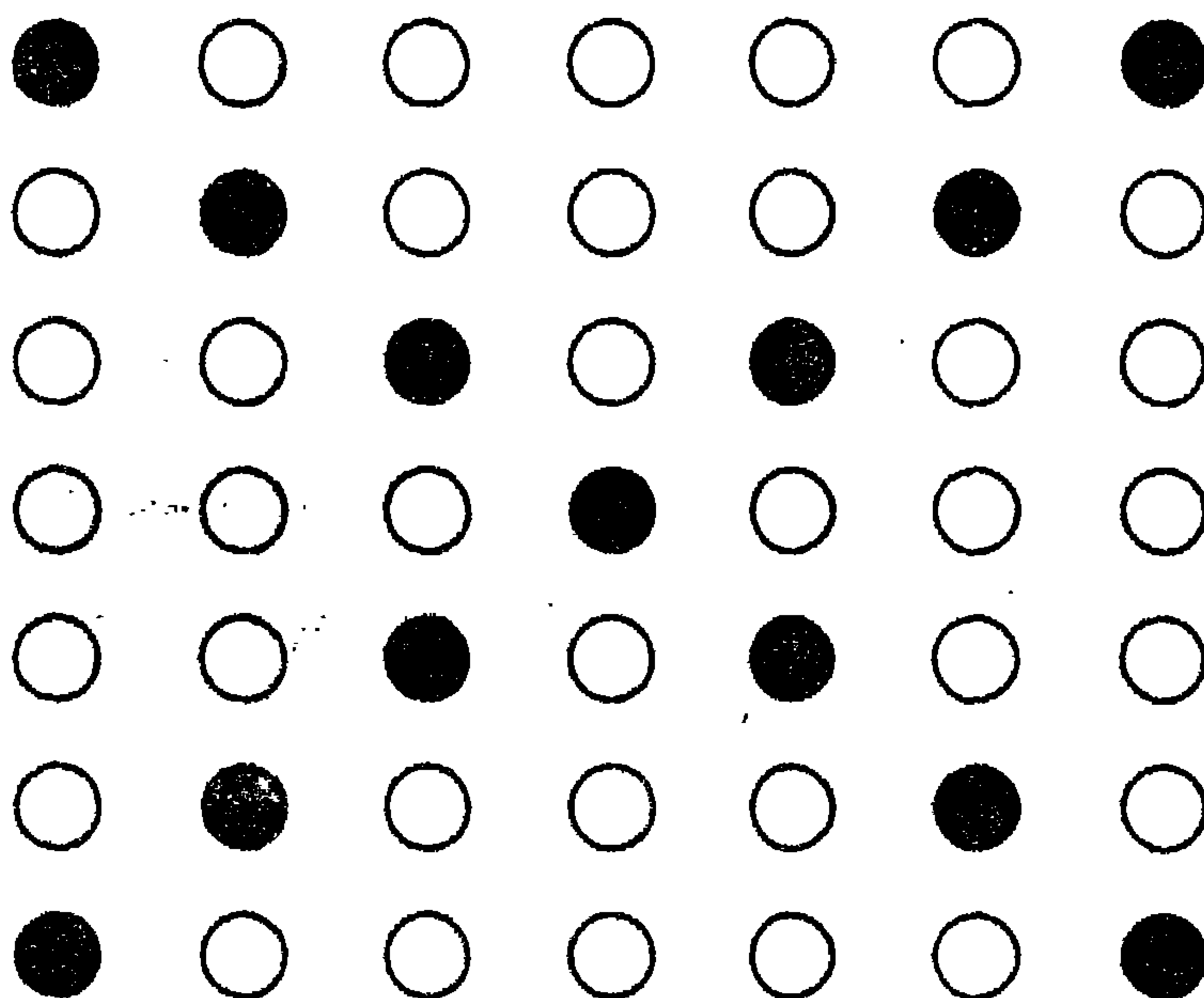


شكل رقم (٦)

عامل التقارب

د) عامل التشابه

إن المثيرات المتشابهة فى الشكل أو الحجم أو اللون أدعى إلى سرعة إدراكها من المثيرات المختلفة أو غير المتشابهة، ففى الشكل رقم (٧) ندرك صفوفاً من الدوائر المظللة، وصفوفاً أخرى من الدوائر البيضاء.

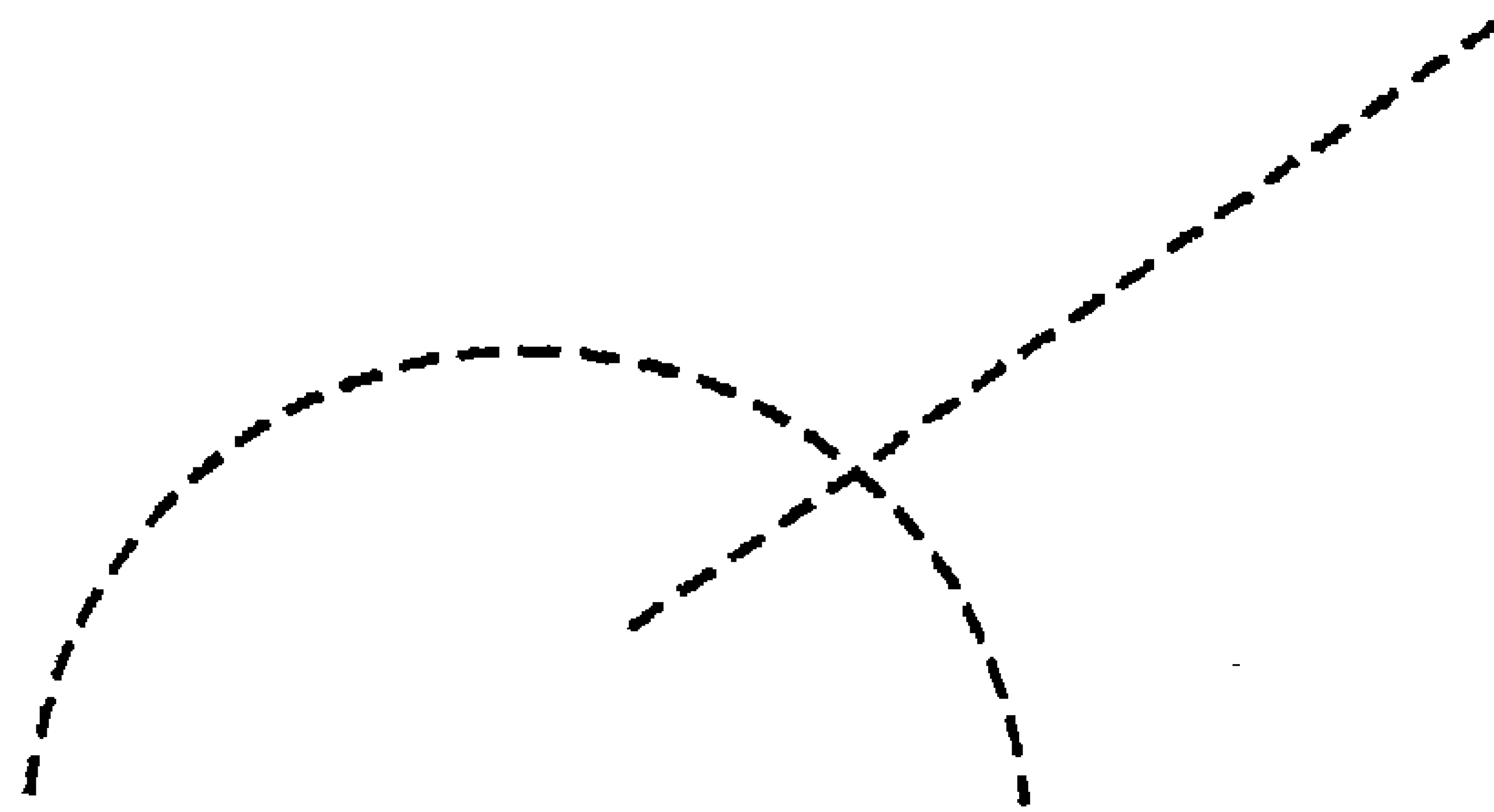


شكل رقم (٧)

عامل التشابه

هـ) عامل الاستمرار

أنظر إلى الشكل رقم (٨) مـاذا ترى؟ إن أمامك مجـموعة من الـنقاط، ولكن الذى تراه بالقطع هو مـجمـوعـة منها تمثل خط شـبـه دائرى، والمجمـوعة الأخـرى تمثل خط مـستـقيم يـختـرق الشكل الشـبه دائرى، والذى حـدد إدراكك لهـذا الشكل على هذه الصورة هو خاصية الاستمرار فى مجموعتي النقاط.



شكل رقم (٨)

عامل الاستمرار

ثانياً: التصور والتخيل

التصور

يكمن الفـرق بين الإدراك الحـسي والتـصور في أن الإدراك الحـسي يتم من خـلال مؤثرات من العالـم الخارجي تقع علي حواس السمع والبصر والشم والتذوق واللمس، ويقوم العـقل بتفـسير هذه المـؤثرات وإعطائها معنـى، فهى مؤثرات حـسيـة بصرية أو سمعية أو شمية أو ذوقية أو لمسية موجودة فعلاً.

أما في التصور فتختفي هذه المؤثرات وتبقى صور ذهنية لها في عقل الإنسان، وقد تكون هذه الصور بصرية أو سمعية أو شمية أو ذوقية أو لمسية.

فالفرق بين الإدراك الحسي والتصور هو أن الإدراك الحسي هو نتيجة وجود المؤثرات أمام نظر الفرد أو سماعها أو لمسها أو شمها أو تذوقها، أما التصور فهو استدعاء الخبرات السابقة إلى الذهن على شكل صور في حالة غياب المنبهات الحسية الأصلية.

وفي مجال سلوك المستهلك يسعى المسوقون إلى خلق صور ذهنية جيدة في أذهان المستهلكين عن ماركاتهم، حيث أن اختيار المستهلك لماركة معينة من بين العديد من الماركات المتاحة أمامه، لا يرجع إلى خصائص فعلية فى هذه الماركة بقدر ما يرجع إلى إدراك ارتباط هذه الخصائص باسم هذه الماركة، وصورتها الذهنية الجيدة فى ذهن المستهلك.

التخيل

التخيل هو استدعاء يقوم به الفرد لموضوعات ومواقف سابقة، بحيث يضفي عليها صوراً جديدة، وتراكيب جديدة فى إطار جديد غير الإطار السابق الذي مر به في خبرته، لذلك فإنه الفرد في هذه الحالة سيستدعى خبرة سابقة ويشكلها بطريقة معينة وبصياغة جديدة [١].

وبمقدار نمو الفرد ونضجه العقلي، بمقدار ما يكون التخيل في مستوياته العليا مفيداً ومثمراً، من حيث ما يقوم به الفرد من صوغ خبراته السابقة فى إطار كلي جديد. وفي

(١) نوال محمد عطية، مرجع سبق ذكره، ص١٥٦ .

هذه الحالة يمكن أن يفيد التخيل في المواقف التي تحتاج إلى تفكير وحل.

إلا أنه توجد بعض أنماط من التخيل تتمثل فى أحلام اليقظة، وأحلام النوم، حيث فى الأولى يشرد الفرد بذهنه تاركاً عالم الواقع بكل ما فيه من حقائق، إلى عالم الخيال، وترتيب الأمور وتهيئة الفرص والمواقف، وتشكيل الموضوعات والأشياء... إلى غير ذلك تبعاً لما يراه الفرد مناسباً له ولما يتمناه أن يتحقق في عالم الواقع الفعلي.

ويحدث هذا التخيل بغير إرادة وقصد من الفرد، حيث فى حالات تزاحم الأعمال وانشغال الذهن بكثير من الأمور والموضوعات، يجد الشخص نفسه وقد شرد ذهنه إلى عالم الخيال، يصوغ أفكاراً ويحققها كما يشاء، ويضع مواقف كما يتراءى له، ويحقق نجاحه ومستقبله بالطريقة التي ينشدها، إلى غير ذلك من إنجازات وأفعال لن يتسنى له تحقيقها فى عالم الواقع.

وكذلك بالنسبة إلى أحلام النوم حيث يتحقق فيها رغبات الفرد وتمنياته وتنطلق فيه أفكاره وإنجازاته، كل ذلك يحدث بطريقة لاشعورية غير واعية وليس للإدارة دخل فيها.

ثالثاً: التذكر والنسيان

مفهوم التذكر

التذكر هو إحدى الوظائف العقلية المختصة باختزان المعلومات والخبرات والمعارف التي مرت علينا أو تعلمناها، واسترجاعها عند الحاجة إلى ذلك، أما النسيان فهو الفشل فى أداء وظيفة التذكر أى عدم القدرة على اختزان المعلومات والمعارف التى سبق أن

مرت علينا، أو عدم القدرة على إسترجاعها وقت الحاجة، ولذا فإن النسيان هو نفي التذكر، ومن هنا فإن الحديث عن أحدهما يرتبط بالآخر، ويعتبر الوجه المناقض له [1].

ويرتبط التذكر ارتباطاً شديداً بالتعلم، فنحن لا نتذكر إلا ما سبق أن تعلمناه أو عرفناه مما مر بنا من خبرات أو تجارب أو تدريب أو تحصيل، ولذلك يمكن تعريف التذكر فى جملة واحدة بأنه «تخزين المعلومات من الخبرة السابقة» وهو شديد الارتباط بالتعلم.

فنحن نتذكر ما سبق لنا أن تعلمناه أو مر بنا أو عرفناه فاستوعبناه في ذاكرتنا نستدعيه وقت الحاجة، ولو تخيلنا أن ما نتعلمه ننساه مباشرة، لاستحال على التعلم أن يؤدى وظيفته في الحياة، إذ أنه لا يرفع من كفاءة سلوكنا وييسر لنا قضاء حاجاتنا، وتوفيقنا فى حياتنا وعلاقاتنا إلا عن طريق التذكر. ومن هنا فإن أهمية التذكر في توجيه سلوكنا وفى التأثير على نشاطنا هو من أهمية التعلم وفى قوة تأثيره ولذا وجبت علينا دراسة التذكر والنسيان كعامل شديد الأهمية والتأثير فى سلوك الإنسان ونشاطاته المختلفة.

وهناك أربع مراحل للتذكر هى:

١- التعلم أو الاستظهار (الاكتساب أو الحفظ).

٢- الاحتفاظ بما تعلمناه أو استظهرناه أو اكتسبناه في ذاكرتنا.

٣- الاسترجاع أي استعادة ما سبق أن احتفظت به فى ذاكرتنا إلى ذهني من جديد

(١) فرج عبد القادر طه، أصول علم النفس الحديث، الطبعة الأولى: القاهرة: دا المعارف، ١٩٨٩) ص،١٧٥ .

وأتذكر على سبيل المثال ما حدث لي بالأمس.

٤- التعرف أي معرفة أن هذا الشيء الموجود أمامك سبق أن مر بك أو عرفته من قبل أو حفظته كما يحدث لك عندما يمر أمامك شخص سبقت لك معرفته من قبل فتميزه من بين كثيرين تراهم لأول مرة.

أنواع الذاكرة

١- الذاكرة القريبة وهي القدرة على تذكر الأشياء التي عرفناها من مدة قصيرة نسبياً كتذكر الطالب لموضوع المحاضرة التي حضرها بالأمس.

٢- الذاكرة البعيدة: وهي القدرة على تذكر الأشياء التي عرفناها والأحداث التي مرت بنا من مدد طويلة قد تصل بنا إلى سنوات الطفولة.

٣- ذاكرة الأسماء أو ذاكرة الأرقام أو ذاكرة الأماكن أو ذاكرة الأحداث غالباً ما تختلف قوة الفرد في إحداها عن الأخرى.

العوامل المؤثرة في التذكر

١- **سرعة وبطء المتعلم:** يختلف الأفراد فيما بينهم من حيث معدل السرعة في عملية التعلم فمنهم من يتقدم بسرعة ملحوظة في التعلم ومنهم بطيء التعلم ويستغرق وقتاً طويلاً وخاصة بالنسبة إلى موضوعات التعلم ذاتها فمثلاً نجد فرداً سريع التعلم في موضوعات اللغة والآخر في موضوعات الرياضيات...إلخ، وبالتالي يؤثر هذا العامل في تذكر الموضوعات من حيث السرعة في التعلم والفهم والاستيعاب.

٢- **مواد التعلم**: يؤثر عامل المعنى تأثيراً فعالاً في مدى تعلم الفرد للمواد المختلفة، فالمادة ذات المعنى أسهل وأيسر فى تعلمها واسترجاعها، حيث يؤدي عامل المعنى إلى سرعة التعلم والحفظ والاسترجاع، كما أن المواد ذات الارتباط بعضها ببعض يمكن الاحتفاظ بها بصورة أكبر مما لو كانت المواد متفرقةمستقلة كل عن الأخرى.

٣- **طريقة التعلم**: تؤثر طريقة التعلم المستخدمة في مواقف التعلم في مقدار حفظ المادة ومقدار تذكرها، فالطريقة الكلية للتعلم وهى تعتمد على دراسة وفهم الفكرة الكلية للمادة والموضوع ككل رغم تعدد فقرات الموضوع إلا أن المتعلم يحاول دراسته كوحدة كلية متكاملة الأجزاء؛ فمثلاً قراءة كتاب قراءة كلية لفهم الأفكار جميعها من خلال الأجزاء والتفاصيل، أي دراسة الكل في إطار فهم الجزء وما يليه من جزء آخر بصورة متكاملة كاملة شاملة.

أما الطريقة الجزئية فهى تقسيم الموضوع إلى أجزاء ودراسة كل جزء على حدة أى متنقلاً من دراسة جزء إلى جزء آخر حتى تتم دراسة كل أجزاء الموضوع، وبالرغم من أن كل جزء يمثل فكرة غير كاملة، إلا أن المتعلم يسير فى تعلمه للأجزاء حتى ينتهي من الموضوع.

ويمكن القول أن الطريقة الكلية أفضل من الطريقة الجزئية فى التعلم حيث تقوم الأولى أساساً على الفهم والمعنى، لكن ليس فى جميع الأحوال يمكن الجزم باستخدامها وبأفضليتها فى مواقف التعلم عامة حيث يتوقف استخدامها علي عوامل معينة منها درجة نضج المتعلم عقلياً، حيث تجدي هذه الطريقة في حالة الكبار عنها في حالة الصغار. ولذا فإن استخدام الطريقة الجزئية فى التعلم يكون أفضل فى المراحل التعليمية الأولى من استخدام الطريقة الكلية.

كمـا يلاحظ أن التدريب والممـارسة يساعـد المتعلم كـثيراً فى مـقدار حفـظه للمادة المتعلمة وتذكرها، والتدريب نوعان المركّز والموزع.

والأول يقوم فـيه المتعلم بحفظ المادة المـتعلمة دفعـة واحدة دون فترات راحـة، بينما الثاني يعطي المتعلم فترة من الراحة خلال ممارسة العمل أو حفظ الموضوع.

ومواقف التـعلـم إذا تخللها فتـرات راحة ووزعـت المادة المتعلمـة علي فترات مـعينة بحيث لا يطول الزمن بين كل فترة وأخرى، سواء أكان ذلك في تعلم المهارات الحركية أو في تعلم الموضوعـات والمواد الدراسية فإن ذلك يؤدى بالمتعلم إلـى حالة من النشاط والحيوية التي تساعده على الحفظ والدراسة.

بينما التدريب المركّز من شأنه أن يؤدى إلي ملل وتعب المتعلم، وعزوفه عن مواصلة الحفظ والمتابعة

عوامل النسيان :

مما لاشك فيه أننا كأفراد نتـفاعل مع مثيرات البيئة المختلفة ونكتـسب خبرات معينة، وتضاف خبـرات جديدة باستمـرار إلى خبراتنا السابقـة، والسؤال المطروح هو... هل تحتفظ الذاكرة بهذا الرصيد الكبير من المعلومات والحقائق؟

في الواقع أن الفرد يحتفظ ببعض المعلومات وتستمر لديه بعض الخبرات يسترجعها في أوقات معينة، بينما البعض الآخر يعتـريه النسيان، بمعنى أن بعض الخبرات تفقد من الذاكرة وبالتالي لا يسترجعها الفرد.

فالنسيـان هو: عدم القدرة على تذكر بعض الخبـرات التي سبق اكتسابهـا وتعلمها،

والواقع أن عملية النسيان التي تحدث للإنسان قد تكون مفيدة في بعض الأحيان، فقد تكون الخبرات والمواقف مؤلمة غير سارة، ولذلك يكون من الأفضل نسيانها وعدم استرجاعها.

كما أن العقل البشري تتراكم بداخله الحقائق والمعلومات والمواقف وهذا التراكم والتزاحم من شأنه أن يجعل الأمور تختلط ببعضها البعض، ولكن عملية النسيان التي تحدث لبعض المعلومات والحقائق تتيح المجال لمعلومات وإضافات جديدة تنمّي العقل والتفكير.

وهناك مجموعة من المسببات والعوامل التي تجعلنا ننسى ما سبق أن تعلمناه أو عرفناه أو مر بنا من خبرات وأحداث نتناولها فيما يلي: [1]

١- **عامل الزمن:** تؤدى الفترات الزمنية الطويلة إلى نسيان الموضوع أو الشيء حيث ينقص مقدار تذكر الفرد للموضوعات والخبرات والمهارات، إلا أن النسيان لا يرجع فقط إلى عامل الزمن ولكن يتدخل عامل آخر وهو عدم الاستعمال أو الاستخدام للموضوع المتعلم حيث أن مرور الزمن على ما تعلمناه دون مراجعة له أو تكرار أو استرجاع كفيل بأن يجعل ما تعلمناه يضمر شيئاً فشيئاً.

٢- **عامل الاكتمال والمعنى:** إن ما نكتسبه في التعلم أو التدريب أو التحصيل الدراسي يقاوم النسيان ويبقي في الذاكرة كلما كان مكتملاً وله معنى، أما الأشياء الناقصة والتي ليس لها معنى فهي أكثر قابلية للنسيان، حيث يكون لدينا دافع أقوى للاحتفاظ بالشيء الكامل المفهوم في ذاكرتنا لكي نعود إليه وقت الحاجة للاستفادة

(١) فرج عبد القادر طه، أصول علم النفس الحديث، مرجع سبق ذكره، ص١٧٨-١٨٣ .

منه فيما يواجهنا من مواقف أو نتعرض له من مشكلات، أما الشيء الناقص غير الحاصل على معنى فسوف يكون عبء على الذاكرة لا نستطيع الاستفادة منه فى أمور حياتنا، فيقل دافعنا لاكتسابه، وبالتالي نتعلمه أو نكتسبه بصعوبة، وننساه بسرعة.

٣- **عامل التداخل:** قد يحدث النسيان بسبب تداخل واختلاط المواد المتعلمة بعضها مع بعض، فهذا التداخل والاختلاط من شأنه أن يؤدى إلى النسيان. ويقسم العلماء التداخل إلى نوعين:

أ) **تداخل رجعي:** وهو أن التعلم اللاحق يذهب أو يفسد أو يضعف التعلم السابق.

ب) **تداخل لاحق:** وهو عكس النوع السابق حيث أن التعلم السابق يتداخل مع التعلم اللاحق فيفسده أو يضعفه أو يذهب ببعضه.

٤- **عدم تثبيت موضوع التعلم عن طريق التكرار:** فإذا أهمل المتعلم تكرار موضوعات التعلم، فإن ذلك يؤدى إلى النسيان، حيث أن تكرار وإعادة المواد المتعلمة يؤدى إلى تذكرها.. وإذا قل معدل هذا التكرار فإن تلك المواد يصيبها النسيان.

٥- **المواقف الانفعالية المؤلمة بالنسبة إلى الفرد:** حتى أن هذه المواقف غالباً ما تكبت ولا تظهر في الشعور وفى هذه الحالة يحدث النسيان لتلك الخبرات الانفعالية الغير سارة التي مر بها الفرد في مواقف مختلفة من حياته.

٦- **تغير الميول والاهتمامات:** حيث يحدث النسيان لبعض المعلومات والموضوعات حينما يتجه الفرد وجهة أخرى بميوله وأنشطته المختلفة، فقد يحدث مثلاً أن تتغير ميول الفرد إزاء نوع معين من الموضوعات إلى نوع آخر مخالف يثير اهتمامه وتفكيره، وبالتالي يحدث النسيان للموضوعات الأولى التي كانت تشغل اهتمامه من قبل [1] .

العوامل المساعدة على التذكر

على الرغم من الأهمية الكبرى للذاكرة وفائدتها للإنسان، إلا أنها قريبة الشبه بالذكاء في عدم إمكانية تنميتها بالتدريب أو غيره، إلا في حدود لا تكاد تذكر.، وهكذا لا يكون أمامنا إلا حسن استغلال الذاكرة وتوظيفها التوظيف الأمثل طالما صعب علينا تقويتها، ونتناول فيما يلي بعض العوامل المساعدة على التذكر، ولاشك أن الطالب أكثر الناس حاجة لمراعاة هذه العوامل في تعلم دروسه وحفظها بمنأى عن النسيان.

١ - ضرورة بذل الجهد في فهم المادة المراد حفظها، حيث أن الفهم يجعل المادة تقاوم النسيان وتحتفظ بها الذاكرة لفترات طويلة، بحيث يسهل استرجاعها عند اللزوم.

٢- ضرورة أن يترك الطالب فترة راحة بين تعلم أو حفظ أو استذكار مادة وأخرى، حتى تثبت المادة السابقة ولا تتداخل مع المادة اللاحقة، وتتزاحمان في الذاكرة فتشوش كل منهما الأخرى وتختلط بها، فترتبك الذاكرة، ويضعف الاستيعاب أو الحفظ.

(١) نوال محمد عطية، سبق كما ذكره، ١٦٨ .

٣- ضرورة مراجعة المادة المتعلمة بين الحين والآخر وعدم تركها لفترات طويلة حتى لا تتحلل وتتلاشى من الذاكرة فتنسى.

٤- التركيز أثناء الاستذكار فى عملية التحصيل فقط، بما يتضمنه من فهم، حتى يكون الذهن خالياً للتحصيل والفهم والاستيعاب دون مشتتات للتنبه أو التركيز.

٥- حاول أن تلخص المادة المراد استيعابها كتابة وحبذا لو قمت بذلك من ذاكرتك، ففى التلخيص تتأكد من فهم المادة وهضمها وتعرف أجزائها التي لم تحصلها جيداً فتركز عليها، علاوة على أن التلخيص يمكنك من المراجعة السريعة للمادة عندما تدعوك الحاجة إلى ذلك.

٦- اجعل جزءاً من الوقت الذى تنفقه فى التحصيل والاستيعاب مخصصاً لتسميع ما حفظته أو تعلمته، حتى لو كان ذلك عن طريق كتابة ما انتهيت من استذكاره بعد أن تغلق الكتاب؛ فلو كان أمامك ساعتان لاستذكار درس ما وتحصيله، فالأفضل أن تقرأه وتدرسه فى ساعة، وتسمّعه فى النصف التالى، وعندها سوف يتضح لك ضعف استيعاب أجزاء معينة فيه، فتقوم بالتركيز علي استيعابها فى النصف ساعة الباقية.

٧- ينبغي أن تهتم بحضور المحاضرات وتعطى لها كل انتباهك وتركيزك لتلتقط كل ما يقال فيها، وليس من المستحب أن تشغل نفسك بأخذ مذكرات أو كتابة ملخصات لما جاء بها أثناء إلقائها إلا في أضيق الحدود، حتى لا يفوتك الانتباه إلى بعض أجزائها أثناء انشغالك بالتلخيص والكتابة، فتفقد المحاضرة وحدتها وترابطها وتكاملها فى ذهنك.

٨- كلما استطاع الطالب تحصيل واستيعاب دروسه بمفرده وليس مع زملائه كان ذلك أفضل كثيراً، حيث أن اجتماع الزملاء معاً يفتح المجال للحديث البعيد عن مجال المذاكرة وتحصيل الدروس.

٩- حاول أن تربط المعلومة التي تريد الاحتفاظ بها في الذاكرة مع أخرى لتساندها أثناء التذكر.

رابعاً : التعلم

مفهوم التعلم

يستخدم التعلم فى علم النفس بمعنى أوسع بكثير من معناه في اللغة الدارجة. فهو لايقتصر على التعلم المدرسى المقصود أو التعلم الذى يحتاج إلى دراسة ومجهود وتدريب متصل أو على تحصيل المعلومات وحدها دون غيرها من ضروب المكتسبات بل يتضمن التعلم أيضاً كل ما يكتسبه الفرد من معان وأفكار واتجاهات وعواطف وميول وقدرات وعادات ومهارات حركية وغير حركية، سواء تم هذا الاكتساب بطريقة معتمدة مقصودة أو بطريقة عارضة غير مقصودة.[١]

والتعلم كما يعرفه مصطفى زيور فى معجم العلوم الاجتماعية هو اصطلاح فى علم النفس يشير إلى ما يطرأ على سلوك الكائن الحى من تغيير وتعديل يرجع إلى الخبرة والممارسة، أو إلى العلاقة المتبادلة بينه وبين العالم الخارجي بصفة أساسية أكثر مما يرجع إلى النضج والتعب وغير ذلك. ويتصف هذا التعديل أو التغيير الناتج عن التعلم بقدر من الثبات والاستقرار، ويزيد من كفاءة الكائن على التعامل مع العالم

(١) فرج عبدالقادر طه، أصول علم النفس الحديث، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٠.

الخارجي. ويتجلى ذلك في تزايد القدرة على تحقيق حاجاته ومطالبه، وعلى التعرف على عالمه، والتوافق معه والامتثال لمقتضياته، وذلك بفضل ما اكتسب من أنماط إدراكية ولغوية وحركية وانفعالية لها جدواها.[1]

ولما كان التعلم نشاط أو سلوك يقوم به الانسان (أو الكائن الحى عموماً) فإنه ينطبق عليه ما ينطبق على أى نشاط أو سوللك من شروط أساسية لابد من توافرها وشرطا التعلم هما :

١- الدافع :

كل نشاط أو سلوك يقوم به الإنسان لابد أن يكون وراءه دافع يدفعه إلى ممارسة هذا النشاط، تحقيقاً لهدف معين يسعى إليه فنحن لانتعب أنفسنا فى بذل جهد فى التعلم، إلا إذا كان هناك دافع يدفعنا إلى هذا أو هدف نستهدف تحقيقه من وراء هذا التعلم. فالتعلم يقوم به الفرد أساساً لتحقيق مكاسب معينة أو الاستمتاع بإشباع دوافع خاصة حتى وإن كانت خافية علينا.

٢- القدرة :

لايكفى الدافع وحده كشرط لإتمام السلوك أو النشاط أياً كان نوعه بما فيه التعلم، إذا لابد أن تتوافر القدرة التى تمكن الفرد من إنجاز السوللك أو القيام بالنشاط. فلو أردنا تعليم طفل فى سن الثانية قيادة السيارات، فلن نفلح مهما أوتينا من ظروف مواتية لإنجاز هذا التعليم، ذلك لأن إمكانية هذا الطفل أو مستوى نضجه أو مستوي قدراته لم تصل بعد إلى القدر الكافى الذى يجعله يستفيد من محاولاتنا تعليمه قيادة السيارات

(١) المرجع السابق، نفس الصفحة.

فإنه لن يستطيع تعلمها. فالدافع وحده، وإن كان شرطاً ضرورياً للتعلم إلا أنه غير كاف، ولابد أن يضاف إليه شرط آخر لا يقل أهمية هو القدرة على التعلم ولكل نوع من التعلم ما يلزمه من قدرة أو قدرات خاصة.

نظريات التعلم:

نظراً لأهمية التعلم فى حياة الإنسان عموماً، وفى فهم وتفسير وتوجيه سلوكه خصوصاً، فقد حاول العلماء دراسته والخروج بنظريات توضح وتشرح لنا كيف يتعلم الإنسان ونتناول فيما يلى أهم وأشهر هذه النظريات والتى تعتبر بشكل أو آخر أصولاً أساسية استمدت منها معظم النظريات الأخرى.

١- نظرية التعلم الشرطى

يرتبط التعلم الشرطى باسم بافلوف Pavlov، إذ أنه أول من لفت الأنظار إلى أهمية الفعل امنعكس فى التعلم، فقد لاظح أثناء دراسته للأفعال المنعكسة المتصلة بعملية الهضم إن إفراز العصارة المعدية فى الكلاب لايتأثر بوضع الطعام فى فم الكلب فحسب. بل يتأثر أيضاً بمجرد رؤية الطعام، وقد دفعه ذلك لإجراء كثير من التجارب توصل منها إلى أن تكرار تقديم مثير كصوت الجرس مثلاً لكلب جائع قبل تقدمي الطعام له مباشرة يحدث أرتباطاً بين هذا المثير وبين الطعام، وبذلك يسيل لعاب الكلب عند سماعه للجرس وقبل تقديم أي طعام له، واعتبر بافلوف صوت الجرس فى هذه الحالة مثيراص شرطياً أكتسب خاصية المثير الطبيعي وهو الطعام فى إسالة لعاب الكلب، وذلك لتكرار ارتباطه به فترة زمنية كافية.

أما تسمية هذا النوع من التعلم بالتعلم الشرطى فيرجع إلى أن هذا النوع من التعلم

لايحدث إلا بشروط معينة ففى الحالة السابقة نجد شرط قرع الجرس قبل تقديم الطعام عدداً كبيراً من المرات كما نجد شرطاً آخر هو أن يكون الكلب جائعاً فى كل مرة، وشرطاً ثالثاً أن تكون المدة المنقضية بين قرع الجرس وتقديم الطعام مدة وجيزة جداً فى كل مرة.

وقد رأي بافلوف وتلاميذه أن نظريتهم فى التعلم الشرطى تفسر لنا كل سلوك يقوم به الإنسان. حيث يرون أن كل سلوك إنسانى ليس أكثر من ترابط آلى بين مثير واستجابة قد تعلمه الكائن الحى حيواناً كان أم إنساناً ولقد تعلم الكائن الحى ذلك عن طريق التكرار الذى ربط بين المنبه المعين والاستجابة المعينة ربطاً آلياً، فأصبح مجرد ظهور المنبه يستتبع الرد عليه بالاستجابة المتعلمة له.

٢- نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ

ترتبط هذه النظرية بعالم النفس الأمريكى ثورنديك، وتقوم فكرة النظرية الأساسية على أن الإنسان والحيوان يكتسبان مهارتهما ويتعلمانها عن طريق المحاولة والخطأ، حيث تثبت المحاولات الناجحة أو المقربة إلى النجاح أو الموصلة إليه، وتتلاشى المحاولات الخاطئة أو التى تؤدى إلى الفشل. ومع تكرار التجربة تنطبع فى الجهاد العصبى جوانب السلوك الناجحة وتختفى الفاشلة، ويتم ذلك بشكل تدريجى حتى يتم التعلم.

ومن تجارب ثورنديك الشهيرة حبس قط جائع فى قفص وضع خارجه بعض الطعام. وقد صمم القفص بحيث يمكن فتح بابه إذا ما أتى القط بحركات معينة بمخلبه وعلى أساس أن تكون هذه الحركات فى حدود الإمكانيات التكوينية والعضلية للقط.

وبالطبع لم يكن لدى القط سابق معرفة بطريقة فتح باب القفص، وبذلك اعتمدت عملية الفتح هذه على محاولات لفتح القفص لكى يصل إلى الطعام، وكرر ثورنديك هذه التجربة عدة مرات، ولاحظ زن القط لم يدرك طريقة الخروج ولكنه تعلمها عن طريق تثبيت المحاولات الناجحة واستبعاد المحاولات الخاطئة ولو أن ذلك لم يتبع نمطاً معيناً، بمعنى أن المحولات الخاطئة للقط تناقضت بتكرار التجربة حتى وصل فى النهاية إلى إمكان فتح القفص بمجرد وضعه فيه.

ويلاحظ أن تعلم الإنسان لمهاراته التى لايتدخل الذكاء فى توجيهها يتم أساساً وفق نظرية المحاولة والخطأ مثل تعلم السباحة، وتعلم ركوب الدراجة، وتعلم قيادة السيارة إذ لايمكن الاعتماد هنا على ذكاء الفرد فقط مهما كان، بل لابد من أني جرب حركات عشوائية طويلاً قبل أن يجيد التعلم، ويعنى التعلم فى نهاية الأمر تدعيم الحركات الصائبة وبقاءها وتلاشى الحركات الخاطئة، ويتم هذا التعلم دون فهم من جانب القائم بالتعلم، وإنما بشكل أقرب ما يكون إلى الآلية العمياء.

٢- نظرية التعلم بالاستبصار

من ملاحظة تعلم بعض الحيانات العليا أوالإنسان تجد أن التعلم لايحدث دائماً على أساس الارتباط الشرطى أو المحاولة والخطأ، فكثير من محاولات التعلم تدل علي الاستبصار وعلى استغلال المعانى والمفاهيم أكثر من مجرد محاولات عشوائيه. وتوضح لنا تجربة كوهلر Kohler الدور الذى يلعبه الاستبصار فى عملية التعلم. ففى تجاربه علي القرود، وضع قرد فى قفص كبير يتدلى من سقفه بعض الموز، وبالقفص صندوقان أحدهماأصغر من الآخر، ولكى يحصل القرد على الموز، جذب الصندوق

الأكبر ووضعه أسفل الموز المدلى ثم صعد عليه ولكنه لم يستطع الوصول إلى الموز لإرتفاعه، فذهب إلى الصندوق الصغير وجذبه خلفه وأخذ يسير هنا وهناك فى حالة ضيق لعدم قدرته على الوصول إلى الموز. ولم يدرك فى أول الأمر العلاقة بين الصندوقين وبين أرتفاع الموز. ولكن ه توقف فجأة عن حركاته العصبية وجذب الصندوق الصغير ووضعه فوق الآخر. ومع ذلك لاحظ أن الموز مازال على مسافة بعيدة من الصندوقين لايمكنه الوصول إليه وآخذ القرد بنظر حوله وقد ظل جائعاً لفترة طويلة، وأخيراص وجد صندوقاً ثالثاً صغير الحجم كان قد وضع فى أحد أركان القفص لم يعره انتباهاً فى أول الأمر، فجذبه ووضعه فوق الثانى.

ويلاحظ فى محاولات القرد أنه أدرك العلاقة بين الصناديق وارتفاع الموز، وقدر كرر كرهلر تجربته عدة مرات مستعملاً الصناديق والعصى وغيرها، ويلاحظ من كل تجاربه أن القرد قد يقوم ببعض المحاولات العشوائية، إلا أنه فجأة يدرك العلاقات القائمة بين عناصر المجال ومن ثم يبدأ سلوكه لتحقيق الهدف دون تردد. وأن المحاولات الأولى العشوائية كانت تساعده فى اكتشاف خواص العنارص الموجودة في مجاله.

وبالمقارنة بين هذا النوع من التعلم والتعلم بالمحولة والخطأ. نجد أن القط فى تجرب ثورنديك ربط الاستجابة الناجحة والمثير ولكنه لم يدرك العلاقة بينهما، أما القرد فى تجارب كوهلر فقد أدرك العلاقة بين عنارص المجال المُختلفة حتى أنه حين أعيدت التجربة استطاع أن يصل إلي الموز دون محاولات خاطئة كما حدث فى أول مواجهته للموقف.

وتدل التجارب المختلفة على أن التعلم بالاستبصار لايخلو من المحاولة والخطأ، ولكن ذلك يكون عادة فى بداية مواجهة الموقف المشكل. ويلاحظ أن الكائن الحى يقوم أولاً بدراسة الموقف ثم يمر بفترة سكون وتردد وتركيز الانتباه، ثم يتمكن فجأة من الحل. ويعتمد هذا النحو من التعلم على تنظيم المشكلة تنظيماً يسمح بإدراك العلاقات بين عناصرها المختلفة.

٤- تكامل نظريات التعلم(١)

لايمكن تفسير عملية التعلم بنظرية واحدة والواقع أن كل نظرية من نظريات التعلم السابقة تفسر نوعاً معيناً من التعلم، فالتعلم عن طريق المحاولة والخطأ واضح فى تعلم المهارات الحركية وفى حل المشكلات المعقدة، أما التعلم الشرطى فيتم بواسطته اكتساب العادات، والتعلم فى المدارس والجامعات يعتمد إلى حد كبير على الاستبصار، وعلى ذلك يتضح لنا أن نظريات التعلم المختلفة ليست متناقضة ولكنها متكاملة أى يكمل بعضها بعضاً. والواقع أن طرق التعلم المختلفة لها مستويات مختلفة فى تركيب الكائن الحى، فالتعلم الشرطى مثلاً يحدث على المستوي الفسيولوجى، أما التعلم بطريق المحاولة والخطأ فيحتاج إلى بعض التفكير للاستفادة من الخبرات السابقة، أما طريقة التعلم بالاستبصار فإنها أرقى الطرق جميعاص من حيث أنها تتطلب النضج العقلى للكائن الحى، حتى يستطيع إدراك العلاقات القائمة فعلاً بين الأشياء، وأن يبتكر هو علاقات جديدة ويرى فى العناصر التى يدركها وظائف جديدة ورذا أردنا أن نحدد الطريقة التى يتعلم بها الكائن البشرى لاستطعنا أن نقول أن

(١) عبدالرحمن محمد عيسوى، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٧، ١٨٨.

الإنسان يلجأ إلى طرق مختلفة طوال مراحل نموه المختلفة، فالطفل الرضيع يكتسب كثيراً من العادات السلوكية والحركية بواسطة الارتباط الشرطي، ويتقدم الطفل فى العمر تنمو قدراته العقلية ويبدأ فى اكتساب الخبرات عن طريق المحاولة والخطأ وعن طريق ما يقوم به من تجريب وتقليد وباستمرار تقدم الطفل فى العمر وباقترابه من مستوي النضج العقلى يبدأ فى تعلم خبرات جديدة بطريق الاستبصار وإدراك العلاقات.

خامساً : التفكير

مفهوم التفكير

التفكير نشاط إنسانى، وقدرة من القدرات العقلية العليا التي تميز الإنسان عن غيره من الكائنات الحية الأخرى.

ويعتبر تفكير الفرد من المحددات الأساسية لسلوكه، ومن المؤثرات الهامة في صياغة هذا السلوك واكسابه الشكل الذي يظهر عليه، فعندما يضطرب تفكير الفرد ينعكس ذلك مباشرة على سلوكه، ويظهر الاضطراب عند ذاك فى نشاط وتصرفاته.

وهناك تعريفات متعددة لعملية التفكير، منعها أنها أي نشاط يستطيع الفرد بواسطته أن يفهم موضوعاً أو موقفاً معيناً، أو على الأقل يفهم بعض مظاهر هذا الموقف أو ذلك الموضوع. ويتخذ التفكير مظاهر متعددة منها الحكم، والتجريد، والتصور، والاستلال، والتخيل، والتذكر، والتوقع ويبدو التفكير أيضاً غى عملية حل المشكلات الت تعتمد أساساً على الأفكار أكثر من اعتمادها على الإدراك الحسي، كذلك يبدو التفكير فى التأمل والتروى أو التدبر في الأمور العقلية. ويشير البعض إلى عملية التفكير أحياناً

على أنها عملية داخلية أو كلام باطني يستخدم فيه الإنسان الرموز اللغوية والعددية[1].

ولكن هناك من علماء النفس من يقصرون التفكير على «التفكير الاستدلالى» وهو النشاط الذي يستهدف حل المشكلات أو الوصول إلى اتخاذ قرارات أو إصدار أحكام، ويبدو هذا على وجه الخصوص في التفكير المنطقي ويعتمد إصدار الأحكام أو الوصول إلى نتائج على وجود بعض الشواهد أو الأدلة أو المقدمات أو المعلومات التي يبنى الحكم على أساسها، وجوهر عملية التفكير مهما اختلف تعريفها هو إدراك علاقات بين عناصر الموقف المراد حله.

خطوات عملية التفكير العلمى

أثناء عملية التفكير لا يصل العقل فجأة وتلقائياً إلى الحل الصحيح ولكنه يمر بمراحل حتى يصل إلى حل المشكلة التي تواجهه، هذا وإن كان هناك بعض الحالات النادرة التي يصل فيها العقل فجأة إلى الحل بطريقة تلقائية فجائية، ولكن ليس هذا تفكيراً بالمعني الاصطلاحي ولكنه نوع من الإلهام الذي يهبط فيه الحل علي ذهن الإنسان فجأة دون المرور بخطوات التفكير المعروفة.

وقد حدد **جون ديوي** وهو أحد علماء التربية عملية التفكير العلمي في الخطوات الخمس الآتية:

١- الشعور بالمشكلة: يبدأ الفرد بمواجهة مشكلة معينة تستثير تفكيره، في هذه الحالة يكون الفرد فى موقف الإحساس بمشكلة تستدعى الحل.

(١) عبد الرحمن محمد عيسوى، مرجع سبق ذكره، ص٦٦ .

٢- تحديد المشكلة: في هذه الخطوة يقوم الفرد بحصر أبعاد المشكلة وتحديد أطرافها وجوانبها حتى يحصر بالتالى مجال تفكيره في نطاقات معينة غير مشتتة متباعدة، حتى يركز انتباهه في تلك الأبعاد والنطاقات المعينة بحيث لا يخرج تفكيره عن حدود المشكلة المراد حلها، كذلك يقوم الفرد بجمع البيانات والشواهد والأدلة التي تساعده في حل المشكلة.

٣- وضع الفروض أو وضع الاحتمالات المختلفة للحل: ويقصد بالفرض الحل المبدئي أو المحاولة المبدئية لتفسير المشكلة، ويجب ألا يتمسك الفرد في تفكيره بأى من الفروض التي يضعها بل يجب أن يكون من المرونة بحيث يكون مستعداً لحذف فروضه كلها أو تعديلها أو تغييرها، فالفروض عبارة عن تفسير لم يقم عليه الدليل بعد.

٤- تقييم الفروض: وفى هذه الخطوة تتم مناقشة الفروض أو دراستها أو إجراء التجارب عليها، وذلك للتأكد من مدى صحتها واحداً واحداً، ومعرفة النتائج المنطقية والعملية لكل فرض من الفروض، ويؤدى هذا إلى حذف بعضها والتمسك بالبعض الآخر، بمعنى أن يقوم بحذف الفروض التي تتعارض مع نتائج التجربة والتمسك بالفروض التى تؤيدها التجربة.

٥- مرحلة إصدار الحكم والوصول إلى حل المشكلة أو تفسير الموقف المشكل.

تطبيقات

أولاً : ضع علامة (✓) أو (×) أمام العبارات الآتية مع التعليق :

١- ليس هناك فرق بين الإدراك الحسى والتصور ( )

٢- يبدأ الإدراك بالنظرة التفصيلية التحليلة. ( )

٣- إن ما يدركه الفرد ليس الحقيقة ذاتها لكن تصوره لها. ( )

٤- يتأثر إدراكنا للعالم الخارجى بحالتنا النفسية. ( )

٥- ليس للضغوط الاجتماعية تأثير على الإدراك. ( )

٦- قد يرجع الخطأ فى الإدراك إلى مرض الحواس. ( )

٧- المثيرات المتقاربة فى الزمان أو المكان أصعب فى الإدراك. ( )

٨- ليس هناك فرق بين الإدراك الحسى والتصور. ( )

٩- بمقدار نمو الفرد ونضجه العقلى بمقدار ما يكون التخيل مفيداً ومثمراً. ( )

١٠- المقصود بالتعلم فى علم النفس التعلم المدرسى. ( )

١١- يتم تعلم المهارات الحركية وفقاً لنظرية المحاولة والخطأ. ( )

١٢- ليس هناك علاقة بين التذكر والتعلم. ( )

١٣- الذاكرة القريبة هى القدرة على تذكر الأشياء التى عرفناها من مدة طويلة. ( )

١٤- المادة ذات المعنى أسهل وأيسر فى تعلمها. ( )

١٥- التدريب المركز أفضل من التدريب الموزع. ( )

ثانياً : أكمل ما يلى :

١- لكى يتم الإدراك لابد من توافر ثلاثة شروط رئيسية هى :

٢- يمر الإدراك الحسى بثلاثة مراحل هى :

٣- خصائص الإدراك هى :

٤- للتعلم شرطان أساسيان هما :

٥- للتذكر أربعة مراحل هى :

٦- هناك نوعان من تداخل المواد المتعلمة هما :

ثالثاً : أجب عن الأسئلة الآتية :

١- ضع تعريفاً دقيقاً لعملية الإدراك الحسى، ثم قارن بين الإحساس والإدراك موضحاً العلاقة بينهما؟

٢- أشرح العوامل الداخلية الذاتية التى تؤثر فى الإدراك؟

٣- أشرح العوامل الخارجية التى تؤثر فى الإدراك؟

٤- ما هو المقصود بالتعلم الشرطى، أشرح كيف يمكن أن يكتسب المثير الصناعى صفة المثير الطبيعى؟

٥- قارن بين نظرية التعلم عند ثورنديك وعند كوهلر؟

٦- إن نظريات التعلم متكاملة وليست متناقضة. أشرح ذلك؟

٧- هناك مجموعة من المسببات والعوامل التى تجعلنا ننسى. ناقش ذلك؟

٨- تناول بالشرح والتحليل خطوات عملية التفكير العلمى؟

الفصل الرابع

الشخصية

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذا الفصل إلى تعرف الطالب على ما يأتى :

* مفهوم الشخصية وقياسها.
* المقصود بسمات الشخصية وأنواعها.
* كيفية التحليل العاملى لسمات الشخصية.
* نظريات الشخصية وكيفية استخدامها في تفسير سلوك المستهلك.

المخرجـــات :

بعد دراسة هذا الفصل من المتوقع أن يكون الطالب قد ألم بمفهوم الشخصية وكيفية قياسها، وكيف قام علماء النفس بالتحليل العاملى لسمات الشخصية، كذلك اكتسب المعرفة ببعض نظريات الشخصية وعدد من الدراسات التى أجريت لاستخدامها فى تفسير سلوك المستهلك.

المحتويــات

الفصل الرابع
الشخصية

أولاً : مفهوم الشخصية وقياسها :

تعريف الشخصية :

يتفق أغلب العلماء الذين تعرضوا لدراسة الشخصية على أنها تعتبر من أعقد الظواهر التي تعرض العلم لدراستها حتى الآن. ومن ذلك فالشخصية الإنسانية من أهم الموضوعات التي يهتم كل منا بدراستها سواء دراسة علمية منظمة (كما يحدث لعلماء ودارسي الشخصية والمعالجين النفسين والموجهين المهنيين) أو دراسة عفوية (كما يحدث لنا جميعاً صغاراً وكباراً، ذكوراً وإناثاً، عندما نقوم بالحكم على من نقابل من شخصيات مختلفة، أثناء نشاطنا اليومي ونبدي فيهم رأياً. ذلك أن أحكامنا وآرائنا في الشخصيات والتي تصدر منا سواء في مواقف رسمية أو غير رسمية تعتبر من أهم الأمور التي لامفر من اللجوء إليها طالما كنا نتحرك في وسط اجتماعي، وكلما كان حكمنا على الشخصية التي نتعامل معها أو رأينا فيها أو فهمنا لها قريباً من الصواب أفاد ذلك في توفيقنا أثناء تعاملنا مع تلك الشخصية وما يرتبط بها من قضايا بصفة خاصة ومع الوسط الاجتماعي الذي نعيش فيه بصفة عامة.[1]

ومع هذه الأهمية الشديدة لفهم الشخصية الإنسانية ودراستها، فإنه من الصعب بل ربما إستحال وضع تعريف دقيق شامل متفق عليه يوضح مفهومها وماهيتها ويبرز

(١) فرج عبد القادر طه، أصول علم النفس الحديث، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٣.

جوهرها نظراً للتعقد الشديد للشخصية الإنسانية، إلا أن هذه الصعوبة لم تمنع المهتمين بدراسة الشخصية من وضع تعاريف لها اختلفت باختلاف نظرة كل منهم إلى الشخصية الإنسانية وبإختلاف فهمه لها وتفسيره لسلوكها.(١)

١- الأصل اللغوى لمصطلح الشخصية:

كلمة شخصية فى اللغة العربية من (شخص)، وقد ورد فى (لسان العرب) : (شخص : جماعة شخص الإنسان وغيره)، وهو كذلك (سواد الإنسان تراه من بعيد، وكل شيء رأيت جسمانه فقد رأيت شخصه). وهذا المعنى أقرب للإشارة للجسم المادي (الفيزيقى) للإنسان. وقد ورد في المعجم نفسه معنى آخر للشخص وهو أنه : (كل جسم له إرتفاع وظهور، والمراد به إثبات الذات فاستعير لها لفظ الشخص). ونلاحظ فى المعنى الأخير إنتقالاً من المعنى المادى إلى المعنوى، فقد تجاوز المصطلح الجسم إلى ما يقترب من إستخدامنا لمصطلح الشخص بالمعنى السيكولوجى.(٢)

أما عن الأصل اللغوى للشخصية في اللغات الأجنبية فقد قام (ألبورت) ببحث مستفيض عن أصل المصطلح، ويذكر (ألبورت) أن كلمة Personality بالإنجليزية، ومصطلح Personalité بالفرنسية، ولفظ Personlichkeit بالألمانية يشبه كل منها إلى حد كبير كلمة Personalitas في اللغة اللاتينية، وهي مستمدة من كلمتين يونانيتين فى الأصل هما "Per" ومعناها من خلال و"Sonare" ومعناها أتحدث أو أتكلم، وعلى هذا يكون تركيبة كلمة "Personare" تحدث أو تكلم من خلال، وقد أستخدم الاسم

(١) المرجع السابق، ص ١٩٤.

(٢) أحمد محمد عبدالخالق، الأبعاد الأساسية للشخصية (الأسكندرية : دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٧)، ص ٣٦.

"Persona" فى المسرح الرومانى واليونانى القديم ليدل على قناع يلبسه الممثلون ليساعدهم على خلق تأثير الشخصية المطلوب أداؤها فى الدور المسرحى، فالشخصية ينظر إليها من حيث ما يعطيه قناع الممثل من إنطباعات أو من ناحية كونها غطاء يختفى وراءه الشخص الحقيقى، ويتفق هذا القول مع التعريفات التى تنظر إلى الشخصية من ناحية الأثر الخارجي الذى تحدثه فى الآخرين.[1]

٢- تعريف الشخصية لدى علماء النفس :

تعددت تعريفات علماء النفس للشخصية، ويمكن تصنيف تعريفات الشخصية إلى ثلاث مجموعات :

أ- الشخصية مثير

تنظر هذه المجموعة من التعريفات إلى الشخصية على أنها مثير أو منبه أى مؤثر اجتماعي فى الآخرين، ومن هذه التعريفات تعريف «روس ستاجنر» للشخصية بأنها «الشخصية هى تأثيرك على الناس الآخرين»[2].

وهذا النوع من التعريفات إذ يركز على المظهر الخارجى للفرد وقدرته على التأثير في الآخرين يعد وثيق الصلة بالمعنى الأصلى للقناع أو الغطاء الخادع، إذ كثيراً ما نلجأ إلي مثل هذا الغطاء الخادع لنبدو لمن حولنا فى مظهر مقبول يتفق معهم، ومن المشكلات التى يثيرها تعريف الشخصية بوصفها مثيراً، أنه يثير إلى جوانب معينة من حياة الفرد وهى المتعلقة بالمهارات الاجتماعية كالحيوية والقدرة على التعبير والتأثير في

(١) سيد محمد غنيم، سيكولوجية الشخصية : محدداتها، قياسها، نظرياتها (القاهرة : دار النهضة العربية، ١٩٥٧)، ص ٤٢.
(٢) فرج عبدالقادر طه، أصول علم النفس الحديث، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٤.

الآخرين. وهذا يعنى التركيز على جانب واحد أو جوانب قليلة مجزأة من جوانب الشخصية وبالتالى لايعطى الشخصية مفهومها المتكامل. كما أنه تعريف ذو نظرة سطحية خارجية إذ يغفل التنظيم الداخلى للشخصية.

ب- الشخصية بوصفها استجابة

يهدف هذا النوع من تعريفات الشخصية إلى تجنب الصعوبات التى نشأت عن تعريف الشخصية على أنها مثير أو مؤثر فى الآخرين، فينظر مناصروه إلي الشخصية من حيث أنها استجابات الفرد للمثيرات المختلفة، ويحاولون وصف الشخصية بأنها الأنماط السلوكية المتعددة التى يستجيب بها الفرد للمثيرات التى تقع عليه، أياً كانت هذه الأنماط تعبيرات فى ملامح الوجه أو الإشارات الجسمية أو الحركات التعبيرية أو الأساليب الإنفعالية أو طرق التفكير أو غير ذلك من الاستجابات[1]. وهذه المجموعة من التعريفات أكثر موضوعية من المجموعة الأولى نظراً لإمكان استخدامها في البحث العلمى، فإذا ما اتفقنا علي الاستجابات أو الأنماط السلوكية التى تكون الشخصية أمكننا دراستها وتصنيفها وتحليلها وقياسها[2].

ولكن يعترض على تعريف الشخصية بوصفها استجابة بأن هذا التعريف يغطى جوانب أكثر مما يمكن التعامل معه فى الواقع فعلاً، ذلك أن الاستجابات أو العادات أو الأنشطة التى يقوم بها الفرد (والثلاثة الأخيرة مصطلحات تدخل فى هذا النوع من التعريفات) قد يصل تعددها وكثرتها إلى درجة يصعب حصرها، مع ملاحظة أن العلم يهدف إلي الإيجاز فى الوصف والاقتصاد فى عدد المفاهيم.

(١) أحمد محمد عبدالخالق، مرجع سبق ذكره، ص ٤٣، ٤٤.
(٢) عطيه محمود هنا، التوجيه التربوى والمهنى (القاهرة : مكتبة النهضة المصرية، ١٩٥٩)، ص ١٩٨.

ومن النقد الموجه إلى هذه التعريفات أن الشخص الواحد حين يواجه بالمثير ذاته، لايستجيب دائماً الاستجابة عينها، كما أن شخصين مختلفين قد يستجيبان الاستجابة نفسها ولكن لأسباب مختلفة تماماً، فعدم الثبات فى استجابات الفرد الواحد أحياناً، وتشابه استجابات الأفراد المختلفين أحياناً أخرى، يوحي بضرورة تعديل نظرتنا إلى الشخصية بوصفها استجابة[1].

ج- الشخصية متغير وسيط بين المثيرات والاستجابات

تنظر هذه المجموعة إلي الشخصية كمتغير وسيط بين المنبه والاستجابة ويمكن وضعها فى صورة المعادلة الآتية :

س = د (م × ك)

حيث :

س : استجابة الفرد السلوكية.

م : المنبه.

ك : خصائص الكائن العضوى.

د : دالة.

أى أن الاستجابة دالة أو علاقة بين متغيرين هما المنبه والكائن العضوى، ويمكن أن ننظر إلي «ك» أو خصائص الكائن العضوى على أنها متغير بينى أو وسيط، أى يتوسط ما بين المنبه والاستجابة، يؤثر تأثيراً كبيراً فى نوع السلوك وشدة الاستجابة، ومن هنا فضل كثير من علماء النفس تعريف الشخصية علي أنها متغير وسيط أو

(١) سيد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص ٤٨.

تكوين داخلى فرضى[1].

ويذكر سيد غنيم أن أنصار هذا النوع من التعريفات ينظرون إلى الشخصية بوصفها وحدة موضوعية أو شيء له وجود حقيقى، فهم يسلمون بأن الإنسان متصل بالعالم المحيط به، يتأثر به ويؤثر فيه فى كل مرحلة من مراحل حياته، ولذا فالشخصية تاريخ ماضى وحاضر راهن. وينظرون كذلك إلى الشخصية بوصفها تنظيماً داخلياً يمكننا من تفسير مظاهر السلوك المختلفة للفرد، فهى نوع من الوحدة الداخلية التى تحدث التآزر والتكامل بين جميع أفعال الفرد[2].

وبهذا المنظور فإن الشخصية تجريد علمى أو ظاهرة تستنتج ولا تلاحظ مباشرة، إذ أنها تكوين فرضي نفترض وجوده، أو هى نوع من الأطر أو المبادئ المنظمة لملاحظاتنا للسلوك وتفسيره والتنبؤ به وضبطه. وللظواهر المجردة أو المستنتجة بطريقة غير مباشرة القيمة ذاتها التى للظواهر العيانية المحسوسة والملاحظة بطريقة مباشرة، كما أنها جديرة بالدراسة الموضوعية[3].

ومن تعريف هذه المجموعة :

تعريف «أيزنك» : الذى يعرف الشخصية بأنها «ذلك التنظيم الثابت والدائم إلى حد ما لطباع الفرد ومزاجه وعقله وبنية جسمه، والذى يحدد توافق الفرد لبيئته».

وتشير الطباع إلى جهاز السلوك النزوعى (الإرادة)،، ويقصد بالمزاج السلوك الوجدانى (الانفعال)، على حين يشير العقل إلى السلوك المعرفى (الذكاء) ويقصد

(١) أحمد محمد عبدالخالق، مرجع سبق ذكره، ص ٤٧.
(٢) سيد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص ٤٩.
(٣) أحمد محمد عبدالخالق، مرجع سبق ذكره، ص ٤٧.

بالبنية شكل الجسم والميراث العصبى والغدى للفرد[1].

تعريف «بيرت» : الذى يُعرف الشخصية بأنها «نظام متكامل من الدوافع والاستعدادت النفسية والجسمية الفطرية والمكتسبة الثابتة ثبوتاً نسبياً والتى تميز شخصاً معيناً عن غيره من الأشخاص والتى تحدد طرق تكيفه مع البيئة المادية والاجتماعية التى يعيش فيها»[2].

تعريف «جيمس دريفر» : الذى يعرف الشخصية بأنها «التنظيم المتكامل والدينامى للخصائص الفيزيقية والعقلية والخلقية والاجتماعية للفرد، كما يعبر عن نفسه أمام الآخرين فى مظاهر الأخذ والعطاء فى الحياة الاجتماعية، وبتحليل أكثر فهى تبدو بصفة أساسية أنها تشمل الطبيعى والمكتسب من الدفعات والعادات، والميول، والعقد والعواطف والآراء والمعتقدات كما تتضح من علاقات بوسطة الاجتماعى»[3].

تعريف «جوردون ألبورت» : عرف ألبورت الشخصية فى تعريف وضعه سنة ١٩٣٧ بأنها هى «التنظيم الدينامى داخل الفرد لتلك الأجهزة النفسجسمية التى تحدد أوجه توافقه الفريد مع بيئته». وفى مراجعة «ألبورت» لهذا التعريف فى عام ١٩٦١ أحدث فيه بعض التعديلات الطفيفة والتي لم تمس جوهره، إذ يقول : «الشخصية هى التنظيم الدينامى داخل الفرد لتلك الأجهزة النفسجسمية التى تحدد سلوكه وفكره المتميزين». وهو في هذه المراجعة لتعريفه لم يحدث أى تغيير سوى استبداله السلوك والفكر بتوافق الفرد مع بيئته. والسلوك والفكر ما هما إلا مظهران لتوافق الفرد مع بيئته

(١) المرجع السابق، ص ٤٠، ٤١.

(٢) عبدالرحمن محمد عيسوى، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦٤.

(٣) فرج عبدالقادر طه، أصول علم النفس الحديث، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٥.

كما أنهما وسيلة الفرد لهذا التوافق. هذا إلى جانب أن التفكير فى حد ذاته نوع من السلوك بمعناه الواسع، حتى أننا نعرف علم النفس بأنه العلم الذي يدرس السلوك وبالتالى فإن التعريف الأخير لألبورت لايختلف اختلافاً جوهرياً عن تعريفه السابق[١]. هذا ويتفق تعريفى «بيرت» و«دريفر» اتفاقاً كبيراً مع تعريف «ألبورت».

ولتعريف «ألبورت» مركز خاص بين تعريفات الشخصية ومزايا عديدة، ويذكر «ستاجنر» (Sragner 1961) أن معظم المؤلفات الحديثة لاتذكر تعريفاً للشخصية ولكن القراءة المتأنية لها تكشف عن أن تعريف «ألبورت» يمكن أن يغطى معظم ما يعنيه المؤلفون من مصطلح الشخصية، هذا في الوقت الذى يسير عليه كثير من المؤلفين صراحة[٢]. ويذكر المؤلف نفسه (Stagner 1974) خصائص هذا التعريف الهام فى أنه يسلم بالطبيعة المتغيرة والارتقائية للشخصية (التنظيم الدينامى)، كما يركز على الجوانب الداخلية أكثر من المظاهر السطحية[٣].

ويذكر سيد غنيم كذلك أن هذا التعريف يتضمن فكرة التنظيم الداخلى، أى أن الشخصية ليست مجرد مجموعة أجزاء بل عمليات تنظيمية تكاملية وضرورية لتفسير نمو الشخصية وتركيبها. أما «النفسية الجسمية» فتعنى أن تنظيم الشخصية يتضمن عمل كل من العقل والجسم في وحدة لاتنفصم، بينما تشير «الأجهزة» إلى وجود نظام مركب من العناصر التى تتفاعل فى تبادل[٤].

(١) المرجع السابق، ص ١٩٥.
(٢) أحمد محمد عبدالخالق، مرجع سبق ذكره، ص ٤٩.
(٣) فرج عبدالقادر طه، أصول علم النفس الحديث، مرجع سبق ذكره. ص ١٩٧.
(٤) سيد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص ٥٣.

سمات الشخصية :

١- تعريف السمات

كما تعددت تعريفات علماء النفس للشخصية، كذلك اختلفت تعريفاتهم للسمات تبعاً لاختلاف نظرتهم ونظرياتهم في الشخصية.

والسمة بالمعنى العام هى أى صفة يمكن أن نفرق على أساسها بين فرد وآخر وبالمعنى اللغوى فى العربية هى العلامة المميزة.

يرى «كاتل» أن «السمة مجموعة ردود الأفعال أو الاستجابات التى يربطها نوع من الوحدة التى تسمح لهذه الاستجابات أن توضع تحت اسم واحد ومعالجتها بالطريقة ذاتها فى معظم الأحوال».

أما «جليفورد» فيرى أن «السمة هى أى جانب يمكن تمييزه وذو دوام نسبى وعلى أساسه يختلف الفرد عن غيره»[(١)].

ويعرف «أيزنك» السمات بأنها «مجموعة من الأفعال السلوكية التى تتغير معاً». وتعد السمات عنده مفاهيم نظرية أكثر منها وحدات حسية[(٢)].

ويعرف «جوردون ألبورت» السمة بأنها «نظام نفسى عصبى مركزى عام يختص بالفرد، ويعمل على جعل المثيرات المتعددة متساوية وظيفياً، كما يعمل على إصدار وتوجيه أشكال متساوية من السلوك التكيفى والتعبيرى»[(٣)].

والفكرة البارزة في تعريف «ألبورت» والتى تتضمنها نظرية السمات عموماً هى

(١) سيد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص٢٥١ .

(٢) أحمد محمد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص٦٧ .

(٣) سيد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص٢٥١ .

محاولة تفسير السلوك الظاهرى عن طريق افتراض استعدادات معينة عند الكائن الحى، وهذه الاستعدادات هى المسئولة عن سلوكه، وهى المسئولة عن الثبات الذى يلاحظ على سلوك الفرد، فنظرية السمات إذن تتضمن فكرتين رئيسيتين هما :

الفكرة الأولى وهى فكرة وجود استعداد مستقل عن الظروف الخارجية ومستقل عن ظروف التعلم والبيئة. أما الفكرة الثانية فهى فكرة العمومية أو الثبات فى السلوك الفردى، والفكرتان مرتبطتان ببعضهما أشد الارتباط[١].

ويقترح أحمد عبدالخالق التعريف التالى للسمة :

«السمة أى خصلة أو خاصية أو صفة ذات دوام نسبى، يمكن أن يختلف فيها الأفراد فتميز بعضهم عن بعض، أى أن هناك فروقاً فردية فيها. وقد تكون السمة وراثية أو مكتسبة ويمكن أن تكون كذلك جسمية أو معرفية أو إنفعالية أو متعلقة بمواقف اجتماعية» والأخيرتان هما مجال الاهتمام فى بحوث الشخصية[٢].

ويرى «ستاجنر» أن السمة مفهوم له طبيعة مجردة، فإننا لانلاحظ السمة بطريقة مباشرة بل نلاحظ مؤشرات وأفعالاً معينة نجرد أو نفهم على أساسها ونلخصها في قولنا الاندفاعية، الاجتماعية، التسلطية، وهكذا فالسمة إذن مستنتجة من الملاحظات الفعلية للسلوك أو من خلال الإجابة عن استخبار. فالسمة إذن إطار مرجعي ومبدأ لتنظيم بعض جوانب السلوك والتنبؤ به، وهى مستنتجة مما نلاحظه من عمومية السلوك البشرى، والسمة ليست أبداً علة السلوك بل هى مجرد مفهوم يساعدنا على وصفه[٣].

---

(١) محمد عماد الدين إسماعيل. الشخصية والعلاج النفسى (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية ١٩٥٩) . ص٤٤ .

(٢) أحمد محمد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص٦٧ .

(٣) المرجع السابق، ص٨١-٨٢ .

٢- أنواع السمات :

سمات الشخصية لا عدد لها ولا حصر، لذا يحسن تصنيفها على النحو الذى يسهل دراستها والحكم عليها، ويقترح أحمد عزت راجح التصنيف الآتى [١] :

أ- سمات عقلية ومعرفية : الذكاء، القدرات العقلية، الثقافة والمعارف العامة والمهنية، فكرة الفرد عن نفسه، وجهة نظره وإدراكه للناس وللواقع.

هذه هى السمات التى يرى أغلب العلماء صرف النظر عنها فى الحكم على الشخصية وقياسها.

ب- سمات وجدانية وإنفعالية : الحالة المزاجية، الاستقرار الانفعالى، ضبط النفس سرعة الاهتياج، درجة الدفاعية، من هذه السمات ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتكوين الجهازين العصبى والغدى للفرد ومنها ما ينشأ من عملية التطبيع الاجتماعى للفرد كمستوى القلق والعدوان والشعور بالذنب.

ج- سمات دافعية : كالرغبة والميول والاتجاهات والعواطف والمعتقدات والقيم، وهذه قد تكون شعورية أو لاشعورية.

د- سمات أجتماعية : الحساسية للمشكلات الاجتماعية، الاشتراك فى النشاط الاجتماعى، موقف الفرد من السلطة ومن القيم الاجتماعية، ميله إلى السيطرة أو الخضوع، إلى التعاون أوالتراحم، إلى المسالمة أو العدوان، إلى الاكتفاء الذاتى أو الاعتماد على الغير، كذلك السمات الخلقية كالصدق أو الكذب، الأمانة أو الخداع.

---

(٤) أحمد عزت راجح، أصول علم النفس (الطبعة السابعة، القاهرة: دار الكتاب العربى، ١٩٨٦) ، ص٣٨١-٣٨٢ .

هذا ونتناول فيما يلي التصنيفات العامة لسمات الشخصية السابقة :

١- السمات العامة والخاصة :

يتشابه كل إنسان - دون ما ريب - مع بقية الآدميين في جوانب معينة هي السمات العامة أو المشتركة، ولكنه - في الوقت ذاته - لايشبه أى واحد منهم فى جوانب أخرى هي السمات الخاصة أو الفريدة.

والسمات العامة هي السمات المشتركة أو الشائعة بين عدد كبير من الأفراد في حضارة معينة أو فى حضارات كثيرة، وقد تشيع بين الآدميين على وجه العموم، ومثالها فى المجال المعرفى الذكاء الذى يوجد - بدرجات - لدى جميع الآدميين. أما السمات المشتركة للشخصية فمثالها السيطرة والانطواء والإتزان الوجداني والاجتماعية وغيرها كثير. وللسمات المشتركة الشكل ذاته لدى كل شخص أى أنها توجد لدى الجميع ولكن بدرجات متفاوته، فالفارق كمى وليس كيفيا[١].

وتكون السمة مشتركة إذا كان الدليل على وجودها مستخرجاً من جمهور كبير من الناس. ومن خواص السمات المشتركة أنها موزعة توزيعاً اعتدالياً (على شكل منحنى يشبه الجرس) أى أن ثلثى الأفراد تقريباً (أو بالتحديد ٢٦ , ٦٨٪ منهم)يقعون في المنتصف على متصل السمة، أي يحصلون على الدرجات الوسطى على مقياس هذه السمة (المتوسط + واحد انحراف معيارى)، بينما يحصل عدد أقل من الأفراد على درجات عليا أو دنيا على السمة، فى حين أن عدداً قليلاً جداً من الأشخاص يحصلون على درجات مرتفعة جداً أو منخفضة جداً على هذه السمة ويعنى هذا النوع من

(١) أحمد محمد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص٦٩ .

التوزيع كذلك أن السمة المشتركة ذات توزيع مستمر متصل أى دون ثغرات أو تقطع[١].

أما السمات الخاصة أو الفردية فهى تلك التى تخص فرداً ما بحيث لايمكن أن نصف آخر بالطريقة ذاتها، وهى إما قدرات أو سمات دينامية.

وقد ذهب «ألبورت» على ضوء نظريته في السمات إلى أن كل سمة تعد سمة فريدة تتميز فى قوتها واتجاهها ومجالها عن السمات الاخرى المشابهة الموجودة لدى الأفراد الآخرين[٢].

ويؤكد «ألبورت» أنه ليس هناك فى الواقع أبداً شخصان لهما السمة ذاتها. وبرغم ما قد يوجد من تشابهات فى تركيب السمة لدى أفراد مختلفين فإن الطريقة التى تعمل بها أى سمة بالذات لدى شخص معين يكون لها دائماً خصائص فريدة تميزها عن جميع السمات المشابهة لدى الأشخاص الآخرين، وهكذا فإن السمات جميعاً سمات فردية فريدة ولا تناسب سوى الفرد المتفرد[٣].

ويرى «ألبورت» كذلك أن السمة الفردية هى وحدها التي يمكن أن نعدها سمة حقيقية وذلك لأسباب منها أن السمات توجد داذماً فى أفراد، وليست فى جماعة معينة، كما أنها تنمو وتصبح بمثابة استعداد دينامى فريد حسب خبرات كل فرد[٤].

(١) المرجع السابق، ص٧٢ .

(٢) لويس كامل مليكه وآخرون، الشخصية وقياسها (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية ١٩٥٩). ص٢١٤ .

(٣) أحمد محمد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص٧٢ .

(٤) سيد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص٢٨٤ .

السمة المشتركة إذا ليست سمة حقيقية على الإطلاق بل إنها مجرد جانب صالح للقياس من السمات الفردية المعقدة(١).

والمقياس العام للسمة المشركة لايمكنه ولن يمكنه أن يدرك الظلال الدقيقة للسمات لدى الأفراد، والتى نلحظها فى السمات الخاصة أو الفردية أو ما يسميه «ألبورت» باسم القابليات الشخصية، ويرى أن الأخيرة هى وحدها السمات الحقيقية وهى أكثر تصويراً لتركيب الشخصية، أما السمات المشتركة فهى شبه حقيقية، وعلى هذا يضع السمات المشتركة على مستوى أدنى من السمات الفردية(٢).

ووجهة نظر «ألبورت» هذه لايوافق عليها كثير من دارسى الشخصية وبخاصة الذين يستخدمون منهج التحليل العاملى في بحوثهم، ذلك أن العلم يهتم أولاً وبالدرجة الأولى بالجوانب العامة التى يشترك فيها الآدميون ويتشابهون، وهذا المدخل الأخير يساعد على إمكان إجراء القياس وعقد المقارنات، والقياس أمر أساسى فى أى علم، والتقدم فى بحوث الشخصية منوط بالبحث عن السمات المشتركة أكثر من السمات الفريدة.

٢- السمات الأساسية والسطحية :

من بين تصنيفات السمات تقسيمها إلى سمات مصدرية أو أساسية وسمات ظاهرية أو سطحية، وهو التصنيف الذى وضعه «ريموند كاتل»، والسمات السطحية هى تلك

---

(١) كالفن هول وجاردنر لندزي، نظريات الشخصية، ترجمة فرج أحمد فرج، وقدرى حفنى، ولطفى فطيم، مراجعة لويس كامل مليكه (القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٧)، ص٣٤٩ .

(٢) سيد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص٢٥٨-٢٦٠ .

السمات التي يمكن ملاحظتها مباشرة وتظهر فى العلاقات بين الأفراد، كما يتضح من طريقة الشخص فى إنجاز عمل ما وفي الاستجابات للاستخبارات، وهى قريبة من مكان السطح في الشخصية، وتعد أكثر قابلية للتعديل تحت ضغط الظروف البيئية ومثالها المرح والحيوية والنشاط. السمات السطحية إذن هى تجمعات الظواهر أو الأحداث السلوكية التي يمكن ملاحظتها، وهى أقل ثباتاً، كما أنها مجرد سمات وصفية، ومن ثم فهى أقل أهمية من وجهة نظر «كاتل»[1].

وتقابل السمات السطحية السمات الأساسية، ويرى «كاتل» أنها هى التكوينات الحقيقية الكامنة خلف السمات السطحية والتي تساعد على تحديد السلوك الإنسانى وتفسيره، والسمات الأساسية ثابتة وذات أهمية بالغة، وهى المادة الكبرى الأساسية التى يقوم عالم النفس بدراستها، ويمكن أن تقسم إلى سمات تكوينية وسمات تشكلها البيئة : الأولى داخلية وذات أساس وراثى، والثانية تصدر عن البيئة وتتشكل بالأحداث التى تجرى فى البيئة التى يعيش فيها الفرد[2].

٣- السمات أحادية القطب مقابل ثنائية القطب :

تمثل السمات أحادية القطب بخط مستقيم يمتد من الصفر حتى درجة كبيرة، كالسمات الجسمية (المورفولوجية والفيزيولوچية) والقدرات. ويمتد المدى من عدم وجود السمة من النوع الذى يقاس (الصفر) حتى أكبر قدر ممكن من هذه السمة[3].

(١) سيد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص٢٧٤ .

(٢) المرجع السابق، نفس الصفحة .

(٣) أحمد محمد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص٧٥ .

أما السمات ثنائية القطب فتمتد من قطب إلى قطب مقابل خلال نقطة الصفر والسمات المزاجية عادة ثنائية القطب، إذ نتحدث مثلاً عن المرح مقابل الاكتئاب، والسيطرة مقابل الخضوع، والهدوء في مقابل العصبية. وتقع نقطة الصفر في مكان تتوازن فيه الصفتان بدرجة متساوية بحيث لانستطيع أن نصف الفرد بأن لديه غلبة لواحدة منهما أو الأخرى[١].

ونلاحظ كذلك أن الميول والاتجاهات ثنائية القطب، فهناك في الميول تفضيلات أو كراهيات لموضوعات الميل، فبعض الأفراد يفضلون الأنواع الميكانيكية من النشاط، بينما لايفضلها آخرون، والاتجاهات كذلك ثنائية القطب، فإننا نفضل مؤسسة معينة أو نكون ضدها، ونتجه صوب تفضيل الحل السلمي للمنازعات أو نحو تفضيل الحرب[٢].

٣- التحليل العاملي لسمات الشخصية :

المنهج العاملي منهج استقرائي إذ يتطور التحليل فيه من الجزئيات الكثيرة المختلفة إلى الكل العام الشامل الذي يفسرها جميعاً. وهو يهدف إلى الكشف عن العوامل المشتركة التي تؤثر في أي عدد من الظواهر المختلفة، وينتهي إلى تلخيص المظاهر المتعددة التي يحللها إلى عدد قليل من العوامل، فهو بهذا المعنى ينحو نحو الإيجاز العلمي الدقيق.[٣]

وترجع أهمية استخدامه في دراسة السمات إلي أنه يختزل عدداً هائلاً من السمات إلى عدد صغير نسبياً من العوامل الأساسية التي يمكن أن تستقل بعضها عن بعض،

(١) أحمد محمد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص٧٥ .

(٢) المرجع السابق، ص٧٦ .

(٣) فؤاد البهي السيد، علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري (الطبعة الثالثة، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٩)، ص٤٩٢ .

وبحيث ينضوى تحت مصطلح سمة عدد هائل من الخصائص التى قد نطلق عليها كلمة سمات.[1]

فقد بين كل من «ألبورت» و«أدبيرت» Allport & Adbert أن عدد الكلمات التي تعبر عن السمات في اللغات المتحضرة يتراوح ما بين ٣٠٠٠، ٥٠٠٠ كلمة، ولاشك أن هذا التعدد الكبير للصفات التي يمكن أن تعبر عن سمات، يجعل وصف الشخصية أمراً غير ممكن على الأطلاق، ويحول دون الوصف السيكولوچي للشخصية عن طريق منهج السمات ولذا أستخدمت طريقة التحليل العاملى حيث أنها تطبق مبدأ الإيجاز بالبحث عن العناصر الأساسية للشخصية، فتقدم لنا النظرية العاملية عدداً قليلاً من الأبعاد التي تصف الشخصية بطريقة موجزة، ويرى المحللون العاملون أن هذا المنهج سيؤدى بنا حتماً إلى أن نضع أيدينا على الخصائص الأساسية للطبيعة البشرية.[2]

ومن الممكن استخراج العوامل الأساسية للشخصية من خلال أوساط متعددة وبواسطة طرق عديدة للقياس أهمها الأستخبارات وملاحظة السلوك والاختبارات الموضوعية والمقاييس الفيزويولوچية. إلا أن أكثر التطبيقات الشائعة للتحليل العاملى فى دراسة الشخصية هو تحليل الاستجابات لاختبارات الشخصية وأنواع أخرى من استقصاءات الورقة والقلم الذاتية. فمع تعدد الاختبارات التي تقيس أبعاد الشخصية فإن كثيراً من هذه الأبعاد غير مستقلة، حيث أن كثيراً من مقاييس الشخصية ذات الأسماء المختلفة تقيس نفس الشيء، والمشكلة هنا هى كيفية تحليل وتنظيم هذه

(٤) مصطفى فهمى، علم النفس الإكلينيكى (القاهرة: مكتبة مصر، ١٩٦٧)، ص٦٦-٦٧ .
(٣) أحمد محمد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص٩١ .

المقاييس بطريقة ينتج عنها الأبعاد الأساسية الحقيقية للشخصية، والتحليل العاملي هو الأسلوب الأمثل لتحقيق هذا حيث تكون الأبعاد الأساسية للشخصية هي العوامل المتكررة التي يتم الحصول عليها من أساليب القياس المختلفة للأجزاء المختلفة من السكان بحيث يمكن القول أن هذا هو الإطار الأساسي أو هيكل الطبيعة البشرية.[1]

وأهم المحللين العاملين في مجال الشخصية منذ بضعة عقود وحتى الآن هم «كاتل» و«أيزنك» و«جيلفورد»، ونتناول فيما يلي العوامل الأساسية للشخصية كما حددوها :

١- عوامل «جيلفورد».[2]

توصل «جيلفورد» بناء على دراسته العاملية إلى عوامل الشخصية الأساسية الآتية :

١- النشاط العام : يميز هذا العامل الشخص المليء بالحيوية سريع الحركة سريع في العمل محب له، وأحياناً ما يكون مندفعاً.

٢- السيطرة : شخص يعلي من شأن حقوقه ويدافع عن نفسه في علاقات المواجهة، ينجذب إلى مراكز القيادة ولايهاب العلاقات الاجتماعية، ولا يميل إلى الاحتفاظ بأفكاره لنفسه.

٣- الذكورة مقابل الأنوثة : وتزداد هذه السمة عند شخص لديه ميول ذكرية، مهنية وغير مهنية، لايستثار انفعالياً وليس من السهل أن يثار لديه الخوف أو التقزز، تنقصه المشاركة الوجدانية أو التعاطف إلى حد ما.

(١) Scott Ward and Thomas S. Robertson. Consumer Behaviour: Theoretical Sources (New Jersey: Printice Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1973), P168

(٢) أحمد محمد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص١٦٣-١٦٦

٤- الثقة بالنفس مقابل مشاعر النقص : يشعر بأن الآخرين يتقبلونه، واثق من نفسه يشعر بالكفاءة، جذاب من الناحية الاجتماعية، قانع بما لديه، غير متمركز حول ذاته.

٥- الطمأنينة (راحة البال) مقابل العصبية : هادئ ومسترخ أكثر منه عصبي سريع التهيج، مستقر لايتعب بسهولة، قادر على تركيز انتباهه فيما أمامه.

٦- الاجتماعية : يحب النشاط والعلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية، مغرم بمراكز القيادة الاجتماعية، جذاب اجتماعياً، وغير خجول وليس حيياً ولا معتزلاً.

٧- التأملية : الميل إلى التفكير التأملي، شخص حالم ينظر إلى الأمور نظرة فلسفية، لديه اتجاه تساؤلي واستطلاع فيما يختص بسلوكه وسلوك الآخرين.

٨- الأكتئاب : انفعالي ومنقبض أكثر منه مرحاً، ويؤدى ذلك إلى الهم والقلق والانفعالات الدائمة والحالة المزاجية القابلة للتغير.

٩- الدورية مقابل الأستقرار : سهولة إثارة الانفعالات مع دوامها، ولذا فالدوري شخص ضحل وطفلي وتكثر لديه أحلام اليقظة.

١٠- الكبح مقابل الانطلاق والتهونية : الميل إلي كبح النفس وضبطها، ومثل هذا الشخص ذو تفكير جاد أكثر منه متوكل منطلق أو معتمد على الحظ، يعتمد عليه، لايأخذ الأمور هوناً ولايستهين بها أو يستخفها.

١١- الموضوعية : ينظر إلى الأمور نظرة واقعية موضوعية، متيقظ لما يحدث فى بيئته، ويمكنه أن ينكر ذاته، لا تحاصره الشكوك.

١٢- الوداعة : شخص ودود مسالم، مثابل شخص يمكن أن تستثار استجابة العدوانية لديه، ويقاوم سيطرة الآخرين عليه وتحكمهم فيه ويزدرى من حوله.

١٣- التعاون والتسامح : الشخص ذو الدرجة المنخفضة على هذه السمة لديه اتجاه للنقد وتصيد الأخطاء، قليل الثقة فى الآخرين والركون إليهم، متمركز حول ذاته يرثى لها.

٢- عوامل «كاتل» [١]:

توصل «كاتل» بمساعدة منهج التحليل العاملى إلى تحديد ستة عشر عاملاً أساسياً فى الشخصية، وهذه العوامل ثنائية القطب هى :

١- الانطلاق : (أو الشيزوثيميا مقابل السيكوثيميا) : ويتميز الشخص ذو الدرجة المرتفعة على قطب السيكوثيميا بأنه اجتماعى صريح وسهل المعاشرة وعاداته تكيفية، بينما يتميز الشخص ذو الدرجة المرتفعة على قطب الشيزوثيميا بأنه منعزل محافظ متصلب غير مكترث وحذر.

٢- الذكاء : وهذا العامل ليس هو - ببساطة - القدرة العقلية، ولكنه يمثل تلك التركيبة التى تربط بين الصفات العقلية وسمات الشخصية، وترتبط الدرجة المرتفعة على هذا العامل بصفات مثل مثابر، مفكر، مثقف، له ميول قوية.

٣- قوة الأنا : ويمثل هذا العامل الإتزان الانفعالى مقابل العصبية أو عدم النضج الانفعالى. ويحصل علي الدرجة المرتفعة الشخص الناضج الثابت الواقعى دمث

(١) المرجع السابق، ص١٧١-١٧٣

الخلق، المتحرر من الأعراض العصابية وهو كذلك واقعي بالنسبة لأمور الحياة، ليس لديه هموم ولا أعراض خاصة بتوهم المرض، هادئ صبور مثابر يعتمد عليه.

٤- السيطرة : ويمثل السيطرة وحب السيادة والعدوانية والخشونة وحب التنافس وكذلك الزعامة، والشخص الذى يحصل على درجة مرتفعة واثق من نفسه مؤكد لها، لا يهمه معارضة الناس له وعدم الإتفاق معهم، والقطب المقابل هو الخضوع والتواضع والذوق والإتفاق مع الناس.

٥- الأستبشار : ويقابل هذا العامل بين المبتهج المرح الإجتماعى الحيوى سريع الحركة ذى الدعابة المتحدث اللبق بوصفه قطباً وبين المكتئب العابس الجاد المتشائم المنعزل القلق الميال إلى الاستبطان متقلب المزاج في القطب القابل. وهو غير العامل الأول هنا.

٦- قوة الأنا الأعلى : وهو يشبه الأنا الأعلى في التحليل النفسى، ويميز الشخص المثابر المتحمل للمسئولية والثابت انفعالياً، وطرفه المقابل ضعف المعايير الخلقية الداخلية وعدم المثابرة والتقلب.

٧- المغامرة : ويمثل الجرأة والمغامرة والإقدام وحب الاجتماع بالناس، مع ميل قوى إلى الجنس الآخر، ودود صريح واثق من نفسه، فى مقابل صفات مثل الجبن والخجل والإنسحاب والإحجام والجمود والعدوانية.

٨- الطراوة : ويقابل هذا العامل بين قطبين أولهما : الحساسية والعقلية الجمالية الخيالية والإتكالية الأنثوية والنزعات الهستيرية، وثانيهما الصلابة والواقعية والأكتفاء الذاتي.

٩- التوجس : الميل إلى الشك والارتياب في الآخرين والغيرة منهم مقابل الثقة فيهم والتقبل لهم.

١٠- الاستقلال : ويميز هذا العامل الشخص ذا التفكير الواقعي العملي المستقل (غير الاتفاقي أو الأصطلاحي) في مقابل الشخص ذي المزاج الإجترارى والبوهيمي المنطوي والذاهل ضيق الاهتمامات.

١١- الدهاء : ويقابل هذا العامل بين الدهاء والتبصر والفطنة وعدم الجمود، وبين السذاجة والخرق ونقص الاستبصار بالذات.

١٢- الاستهداف للذنب : وهو عامل ثنائي القطب يشير الميل إلى الشعور بالإثم والمخاوف والقلق والشك في مقابل الثقة بالنفس والاكتفاء الذاتي.

١٣- التحرر : وهو عامل يقابل بين التحرر والمحافظة.

١٤- الأكتفاء الذاتي : الاعتماد على النفس وتقرير الشخص لأموره بنفسه في مقابل مسايرة الجماعة وتقبل القيم السائدة في المجتمع.

١٥- التحكم الذاتي في العواطف : قوة ضبط النفس وتقبل المعايير الخلقية للجماعة بالإضافة إلى الطموح والمثابرة واحترام الغير في مقابل ضعف ضبط الذات.

١٦- ضغط الدوافع : التوتر والقلق وسرعة الاستثارة في مقابل الدرجة المنخفضة من ضغط الدوافع وشدتها.

٣- عوامل «أيزنك»[1]:

يحدد «أيزنك» نتيجة لبحوثه خمسة عوامل راقية عريضة ذات أهمية عملية كبيرة في وصف الشخصية وهي :

١- عامل الأنبساط : وهو عامل ثنائي القطب يقابل بين الانبساط والانطواء، والمنبسط تكون كل رغباته واهتماماته موجهة نحو الناس والأشياء والطبيعة بينما تنحصر أهتمامات المنطوى فى ذاته وفي مشاعره وإحساساته وأفكاره وخيالاته[2].

٢- عامل العصابية : العصابية / الإتزان الانفعالي، عامل ثنائي القطب يقابل بين مظاهر حسن التوافق والنضج أو الثبات الانفعالي، وبين اختلال هذا التوافق أو العصابية، والعصابية ليست هي العصاب بل الأستعداد للإصابة به عن توفر شرط الانعصاب (الضغوط والمواقف العصبية).

٣- عامل الذهانية : ويوصف الشخص الذى يحصل على درجة مرتفعة عليه بأنه بارد وعدواني وقاس، مما يؤدى إلى أنواع من السلوك المغرب والمضاد للمجتمع.

٤- الذكاء .

٥- المحافظة مقابل التقدمية أو التحرر : وهو العامل الأساسى فى الاتجاهات.

وعلي الرغم من أن «أيزنك» والمدرسة الإنجليزية يعترفون بأهمية العاملين الأخيرين (الذكاء والمحافظة) من حيث هى عوامل أساسية كامنة وراء الفروق الفردية الإنسانية فهم يتبعون ما اصطلح عليه كثير من الباحثين في معالجة القدرات والإتجاهات بوصفها مجالات منفصلة لاتدرج تحت عنوان الشخصية.

(١) المرجع السابق، ١٧٩ .

(٢) عبد الرحمن محمد عيسوى، مرجع سبق ذكره، ص٣٧٣ .

٤- قياس سمات الشخصية :

تعد الاختبارات أهم طرق قياس السمات أو الأبعاد الأساسية للشخصية، والاختبار هو نوع من المقابلة المقننة، ويتكون من مجموعة من الأسئلة أو العبارات التقريرية المطبوعة غالباً، يجيب عليها المسئول بنفسه (بالكتابة غالباً، ولكن شفويا أحياناً) فى ضوء احتمالات أو فئات للإجابة محددة سلفاً، مثل نعم، لا، أو موافق، غير موافق، فى موقف قياسى فردى أو جمعى، وتدور أسئلة الاختبار حول جوانب وجدانية انفعالية أو خاصة بالسلوك فى المواقف الاجتماعية. ويجيب عليها المسئول على أساس معرفته لمشاعره وانفعالاته وسلوكه الماضى أو الحاضر، وذلك بهدف الكشف عن جوانب معينة لدي الفرد، أو الحصول علي معلومات خاصة عن شخصية فرد أو مجموعة من الأفراد، وتصحح الإجابة وتفسر بطريقة موضوعة سلفاً. وقد يكون الاختبار أحادياً (يقيس سمة واحدة) أو متعدد الأبعاد (يقيس مجموعة من السمات فى نفس الوقت).

وهناك العديد من الاختبارات التى تستخدم فى قياس سمات الشخصية، وسوف نتعرض لبعض منها فى الجزء الخاص بنظريات الشخصية وسلوك المستهلك.

ونورد فيما يلى على سبيل المثال جزء من قائمة أيزنك للشخصية كأحد الاختبارات التى تقيس بعدين أساسيين من أبعاد الشخصية هما الانبساط. الانطواء، والعصابية.

	نعم	لا
- هل تحب الخروج من المنزل كثيراً.	☐	☐
- هل تقلقك أشياء مخيفة قد تحدث لك.	☐	☐
- هل تقلق على صحتك.	☐	☐
- هل تحتاج فى أحيان كثيرة لأصدقاء يفهمونك لكى تشعر بالانشراح والارتياح.	☐	☐

ثانياً : نظريات الشخصية وسلوك المستهلك :

يعرف سلوك المستهلك بأنه الأنشطة التي يقوم بها الأفراد عند اختيار وشراء واستعمال السلع والخدمات لاشباع حاجاتهم ورغباتهم، وهى أنشطة عقلية وعاطفية بالإضافة إلى كونها تصرفات مادية.[1]

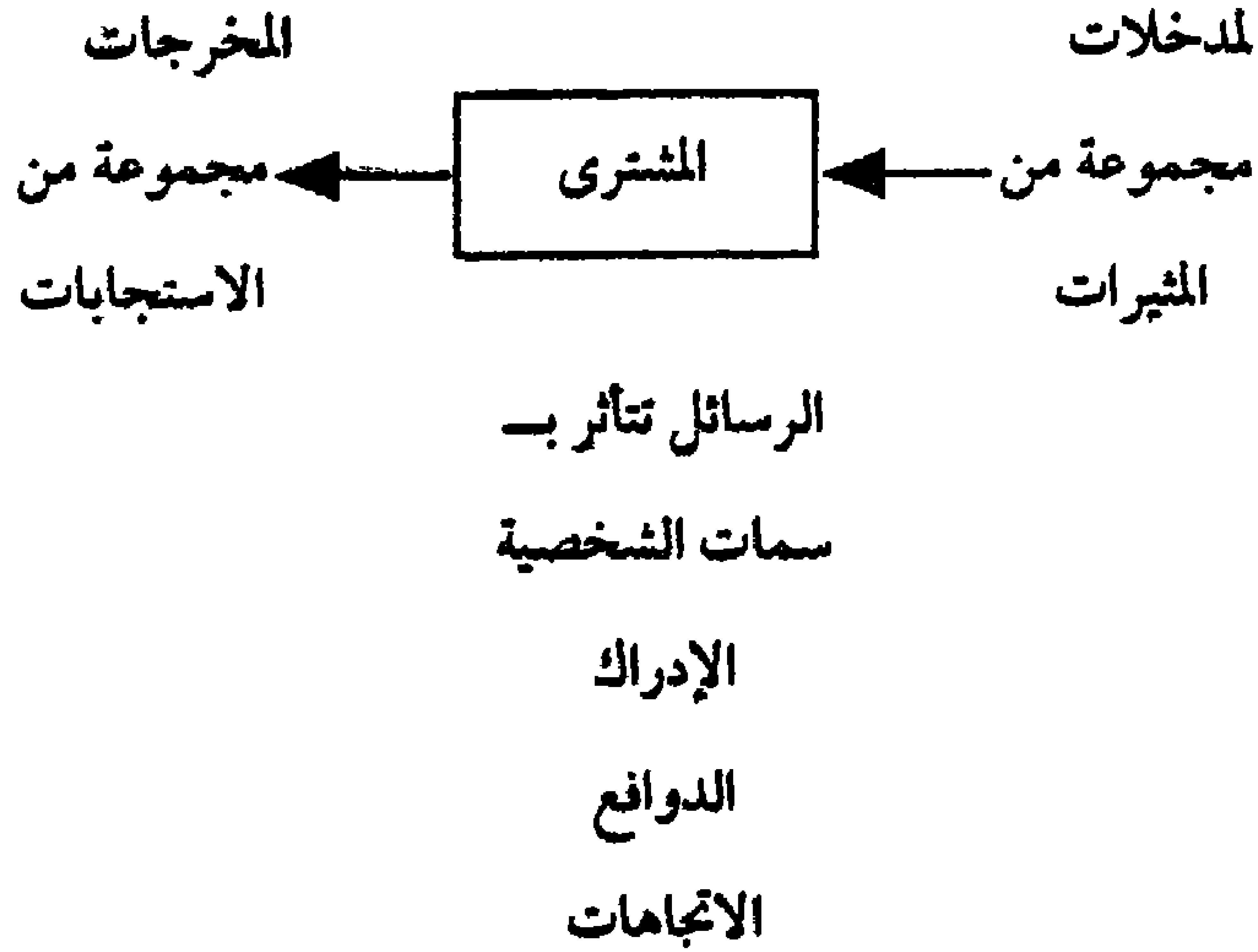
وسلوك المستهلك هو جزء من السلوك الإنسانى وهذا يعنى أن العوامل التى تؤثر على الأفراد فى حياتهم اليومية تؤثر أيضاً على أنشطتهم الشرائية، سواء العوامل الداخلية كالتعلم والدوافع والشخصية، أو العوامل الخارجية كالقيود الاجتماعية.

وفي الحقيقة فإنه غالباً ما يكون من الصعب وضع خط فاصل بين السلوك المتعلق بالاستهلاك ومظاهر السلوك الإنساني الأخرى. وهذا في صالح دراسة سلوك المستهلك حيث أن العلوم السلوكية قد درست السلوك الإنساني منذ فترة من الوقت ويمكن الاستفادة من نظريات هذه العلوم لدراسة وفهم سلوك المستهلك.

(1) William L. Wilkie, Consumer Behavior (New York: John Wiley Sons, Inc., 1990) P.12

وقد أثير حديثاً جدل حول الاستعارة من العلوم السلوكية لدراسة سلوك المستهلك على أساس أنه عند تصرف الأفراد كمستهلكين فإن مظاهر معينة من سلوكهم تكون مميزة عن مظاهر السلوك الإنساني، وهذه المظاهر لم تتعرض لها نظريات ومفاهيم السلوك في العلوم الأخرى. وعلى هذا فإن التبني الكامل لمثل هذه المفاهيم لن يوفر لنا الفهم الكامل للمستهلكين. وهذه النقطة لا تعني أنه لا ينبغي الاستعارة من العلوم السلوكية مرة أخرى. ولكنها تعني أنه يجب أن تتم دراسة دقيقة للنظريات والمفاهيم المتاحة في هذه العلوم والتي يمكن أن تكون مفيدة لفهم المستهلكين. ويجب تحديد درجة التعديل التي ينبغي القيام بها فيها حتي تصبح صالحة لهذا الفهم.

وهناك عدد من النظريات التي تناولت دراسة سلوك المستهلكين، تهتم كل نظرية منها بعدد من المتغيرات أو العوامل والعلاقة بينها في تفسير سلوك المستهلك، وتسعي النظريات المختلفة إلي تفسير سلوك المستهلك الذي يعتبر غامضاً إلي حد كبير، لقد لوحظ أنه رغم تعرض عدد من المستهلكين لنفس المؤثرات وبنفس طريقة التأثير وقنوات الاتصال أن سلوكهم الاستهلاكي ليس متشابهاً بالدرجة المتوقعة. كذلك لوحظ أن المستهلكين لسلعة أو خدمة معينة قد تأثروا بمؤثرات مختلفة وبوسائل تأثير وقنوات اتصال مختلفة. لذا أثير السؤال (ماذا يحدث؟). إن الإجابة علي هذا السؤال تتطلب دراسة ذات الإنسان وكيفية تكوينها وتفاعلها مع المؤثرات البيئية المختلفة، لقد أطلق علي ذات الإنسان لفظ الصندوق الأسود الذي تدخله مدخلات معينة وتخرج منه مخرجات معينة، ويمكن توضيح ذلك من خلال نموذج الصندوق الأسود لسلوك المستهلك شكل رقم (٩).



شكل رقم (٩)

نموذج الصندوق الأسود لسلوك المستهلك

المصدر : Peter M. Chisnall, Marketing: A Behavioural Analysis (England: Mc Graw Hill Company (UK) Limited, 1975), p.211 .

ووفقاً لهذا النموذج فالمشتري هو صندوق اسود تدخله مدخلات معينة وتخرج منه مخرجات معينة، والمخرجات هنا هي سلوك المستهلك، والمدخلات هي المتغيرات المختلفة التي تتفاعل مع التكوين النفسي للمستهلك ممثلاً في الشخصية والإدراك والدوافع والاتجاهات وينتج عنها سلوك معين.

ونتيجة لكون الصندوق الأسود شيئاً مظلماً من الصعب رؤية ما يحدث فيه، فقد سعت النظريات المختلفة لإلقاء الضوء على ما يحدث ومحاولة تفسيره، ومن هذه النظريات نظريات الشخصية.

وتختلف نظريات الشخصية عن بعضها البعض ولكنها تتفق في كونها تساعدنا علي فهم ما الذي يجعل الأفراد يتصرفون بالطريقة التي يتصرفون بها، وهي نقطة هامة لمن يدرس سلوك المستهلك وذلك لتأثيرها القوي علي أنشطة التسويق والإعلان.

ونستعرض فيما يلي نظريات الشخصية المختلفة وكيف تم استخدامها في دراسة سلوك المستهلك.

١- نظرية التحليل النفسي (فرويد) (١)

لعل نظرية «فرويد» في لنفس البشرية والتي تعرف بنظرية التحليل النفسي هي أشهر نظريات علم النفس، وقد كان فرويد أول من صور تفاعل العوامل الوراثيةمع العوامل البيئية خاصة الاجتماعية وصراع هذه مع تلك وأثر ذلك في تكوين الشخصية ونموها، كما بين كيف تنشأ سمات الشخصية وكبف تتغير وكيف تنحرف نتيجة لهذا التفاعل والصراع. وهكذا تتميز نظريته في الشخصية عن غيرها من النظريات بأنها لم تقنع بوصف سمات الشخصية بل حاولت تفسير نشأتها.

يري «فرويد» أن للشخصية جوانب ثلاثة هي: الهو والأنا والأنا الأعلى.

١- **الهو ID** : هو طبيعة الإنسان الحيوانية قبل أن يتناولها المجتمع بالتحويروالتهذيب وهو جانب لا شعوري عميق، ليس بينه وبين العالم الخارجي الواقعي صلة مباشرة، لذا فهو لا يعرف شيئا عن الأخلاق والمعايير الاجتماعية ولا يعرف شيئاً عن الزمان والمكان.

٢- **الأنا Ego** : هو جانب من الشخصية يتكون بالتدريج من اتصال الطفل بالعالم

(١) احمد عزت راجح، مرجع سبق ذكره، ص ٤١٠ - ٤١٤.

الخارجي الواقعي عن طريق حراسه، فالأنا هو مركز الشعور والإدراك والتفكير والحكم والتبصر في العواقب، كما أنه المشرف علي أفعالنا الإرادية، أى المشرف علي الجهاز الحركي الإرادي؛ فعن طريقه تتحقق الدوافع أو لا تتحقق، ووظيفته هي التوفيق بين مطالب الهو والظروف الخارجية، فهو أداة التكيف للبيئة، أداة تقييم الواقع وتكييف السلوك، وأنا هو ما نستطيع أن نسميه علي وجه التقريب بالشخصية الشعورية.

٣- **الأنا الأعلى Super Ego** : وهو من حيث تكوينه هو جملة القيم والمعايير والمعتقدات ولمبادئ الخلقية التي يستخدمها الفرد في الحكم علي دوافعه وسلوكه، والتي يهتدى به في تفكيره وأفعاله، وأما من حيث هو قوة محركة فيمكن تعريفه بأنه استعداد لا شعوري دافع مانع رادع مكتسب على أساس من الخوف والحب والاحترام.

ومن هنا نرى أن الشخصية تنطوى على ثلاثة جوانب : جانب بيولوچى يمثله «الهو» وجانب سيكولوچي تمثله «الأنا» الذي هو مقر العمليات العقلية العليا والإرادة، وجانب اجتماعى تمثله «الأنا الأعلى» وهي جوانب ليست مستقلة بل في صراع دائم متبادل، فوظيفة «الأنا» هي التوفيق بين مطالب «الهو» ومطالب الواقع الخارجي ومطلب الضمير، وبعبارة أخري فهو محط شد وجذب بين ثلاثة قوى عليه أن يرضيها جميعاً وأن يوفق بينها جميعاً.

وهذه الصورة الدينامية المتدافعة الجوانب للشخصية الإنسانية تعد من أهم ما أضافته مدرسة التحليل النفسي لا إلى نظرية الشخصية فحسب،، بل وإلى علم النفس بصفة عامة.

وقد أثرت نظرية التحليل النفسي لفرويد ليس فقط علي علم النفس ولكن أيضاً علي الأدب والاجتماع والطب وكذلك علي التسويق. فقد كان لأفكار فرويد تأثير كبير علي دراسة سلوك المستهلك. فهو قد قضي علي فكرة الرجل الرشيد التي سادت في القرن التاسع عشر، حيث لم يعد هناك شك في أن كثيراً من سلوك المستهلك كجزء من السلوك الإنساني يتأثر وربما يتحدد بقوى غير منطقية لا شعورية قد لا يدركها المستهلك،وبهذا بدأت بحوث الدوافع في الظهور في دراسات سلوك المستهلك في محاولة لاكتشاف الدوافع اللاشعورية وراء سلوكه (1).

وبالإضافة إلى نظرية «فرويد» بتركيزها على الدوافع اللاشعورية فقد استعار باحثو الدوافع عدة أساليب بحثية من علماء النفس وعلماء النفس الأكلينيكيين ومن أهم هذه الأساليب المقابلة المتعمقة واختبار تداعي المعني عن طريق الكلمات وأختبار إكمال الجمل واختبار بقع على الحبر لرورشاخ (2).

٢- نظرية «كارل يونج» (3)

كان «كارل يونج» أحد تلاميذ «فرويد» إلا أنه اختلف معه وانشق عنه مكوناً مدرسة خاصة في التحليل النفسي سماها بعلم النفس التحليلي.

ولقد اتفق «يونج» في مدرسته مع «فرويد» في كثير من آراء مدرسة التحليل النفسي كاللاشعور والصراع النفسي والوظيفة النفسية للسلوك الإنساني، إلا أنه اختلف معه في بعض التفاصيل كاللاشعور الجمعي الذي نال كثيراً من التركيز عند «يونج»

(1) Scott ward and Thomas S. Robertsón. op. cit., P. 148.
(2) Ibid., P. 174.
(٣) فرج عبد القادر طه، أصول علم النفس الحديث، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٩، ٢١٠.

وكالإتجاهات الإنطوائية والإنبساطية، وكفكرة القناع أو الشخصية العامة.

فيرى «يونج» أن هناك لا شعوراً جمعياً ورثناه عن البشرية التي انتهي إلينا تطورها الحالي. وأن اللاشعور الجمعي هو الذي يوجد بين التكوين النفسي لنا كبشر، فكأن اللاشعور الجمعي هو المخلفات النفسية التي ورثناها عن أسلافنا من البشر وهو الذي يحمل لنا الحكمة والمعرفة والخبرة التى أتتنا عن الجدود كالخوف من الظلام والمجهول واستخدام الرموز في الأحلام التي نراها في نومنا.

واللاشعور الجمعي في نفس كل منا يقابل لا شعوره الخاص وهو الذي يتكون من ترسيبات وردود فعل الخبرت الخاصة التي يمر بها كل منا وهي بطبيعتها تختلف من فرد لآخر، ويرى «يونج» أن اللاشعور الجمعي أقوي تأثيراً في نفس الفرد وأخطر أثراً في تكوين شخصيته من لا شعوره الفردي أو الخاص، بل هو الذي يلون هذا اللاشعور الفردي وينضح عليها.

كما يرى «يونج» أن هناك اتجاهين تأخذهما النفس البشرية في موقفها وتعاملها مع غيرها: الإتجاه الإنبساطي والإتجاه الإنطوائى. ففي الاتجاه الإنبساطي يميل الفرد إلي أن يتعامل مع غيره وتكون له علاقات معه، أما الإتجاه الإنطوائى ففيه يميل الفرد إلى الإنطواء على نفسه والإنعزال عن غيره. ويوجد الإتجاهان معاً في الشخصية الواحدة، إلا أن أحدهما يكون أكثر ظهوراً وسيادة نتيجة التكوين الخاص للاشعور الشخصي المعين.

أما فكرة القناع فقد استعارها «يونج» من مصطلحات المسرح، وقصد بها في نظريته أن لكل منا قناعاً شخصياً يبدو به أمام الناس، وغالباً ما يكون مغايراً لحقيقته التي يعرفها هو عن نفسه، فكأنه يظهر بشخصية معينة ذات صفات معينة وتصرفات معينة وأخلاق

معينة أمام الناس، اتفاقاً مع تقاليد المجتمع، وتمشياً مع ما يرتضيه الناس، واستجابة لمقتضيات الواقع، وهذا خلاف شخصية الفرد الخاصة والتي يحاول إخفائها عن الآخرين خلف الواجهة الاجتماعية التي يظهر بها. فكأن الفرد أمام الآخرين يقوم بتمثيل شخصية ليست هي حقيقته كما يقوم الممثل بتمثيل شخصية في رواية أو مسرحية. ومن هنا استعار «يونج» من المسرح فكرة القناع.

وتعد فكرة القناع أكثر أفكار «يونج» إثارة لاهتمام المسوقين حيث أن مبيعات كثير من السلع ترجع بصورة كبيرة إن لم يكن كلية إلى رغبة الفرد في حماية وتجميل صورته الاجتماعية [1].

٣- النظريات الاجتماعية

بدأ زملاء «فرويد» في الانشقاق عليه وتطوير نظريات خاصة بهم هي النظريات الاجتماعية، وعلي الرغم من أن أصحاب هذه النظريات لم يتفقوا تماماً في الرأى، إلا أنهم جميعاً اتفقوا في أن العلاقات الاجتماعية أساسية لتكوين وتطور الشخصية [2].

- ونعرض فيما يلي هذه النظريات الاجتماعية :

أ) نظرية «أدلر» Adler

تركز نظرية «أدلر» علي أن إرادة القوة وإرادة التفوق وإرادة بلوغ الكمال وقهر الإحساس بالدونية أو بالنقص أو بالتصور هى الدافع الرئيسى لدى الانسان وكأن الأنسان في سعيه الدؤوب إنما يهدف إلى شيء واحد هو أن يكون محققاً لذاته في

(1) Scott Ward and Thomas S. Robertson, op. cit., P. 150.

(2) Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk, Consumer Vehavior (Fourth Edition; U.S.A. : Prentice Hall International Inc., 1991), P. 106.

مجتمعه أفضل ما يكون التحقيق، ويعطي «أدلر» لشعور الفرد بالقصور الدور الأكبر في سعيه نحو القوة والسيطرة لتعويض هذا القصور ورد الاعتبار إلى الذات (١).

فالهدف الأساسي للفرد في الحياة هو التغلب علي الشعور بالنقص الذي تكون أثناء الطفولة ولهذا فإن ما يشتريه الفرد من منازل وما يمتلكه من سيارات يكون لرغبته في الشعور بالتفوق والإحساس بشعور أقل من النقص بالنسبة للآخرين.

ب) نظرية «هاري ستاك سليفان» Harry Stack Sullivan (٢)

تعد نظرية «سليفان» أكثر النظريات الاجتماعية تأكيداً علي المضمون الاجتماعي في حياة لفرد، وعلي الرغم من أن «سليفان» أدرك أن الوراثة والنضج يؤثران علي تكوين الشخصية، فهو يعتقد في أهمية التعلم عن طريق التفاعل الاجتماعي فى تكوين الشخصية. فهو يرى أنه يمكن تحديد الشخصية حسب ردود فعل الفرد العلنية والسرية تجاه الأفراد الآخرين في مواقف التفاعل الاجتماعي المتكررة في الحياة. فإن الفرد حتى وإن كان وحده يتأثر بخبراته السابقة مع الآخرين وبتوقعاته لآرائهم عنه في المستقبل. ولا يشترط أن يكون الأفراد الآخرون أفراداً حقيقيين أو أحياء، فقد يتأثر الفرد بتعاليم فيلسوف مات من فترة طويلة أو شخصية تليفزيونية خيالية، كما تدور أحلام الفرد حول الأفراد الآخرين فهو يحلم بالنجاح الذي سيؤثر علي الآخرين.

جـ) نظرية «إريك إريكسن» Erik Erikson (٣)

يري «إريكسن» أن شخصية الفرد تتكون في طفولته المبكرة إلا أنه تحدث تغييرات

---

(١) فرج عبد القادر طه، أصول علم النفس الحديث، مرجع سبق ذكره، ص ٢١١.
(2) Scott Ward and Thomas S. Robertson, op. cit., P. 157.
(3) Ibid., PP. 159 - 161.

في الشخصية علي مدي حياة الفرد استجابة للأزمات التي يواجهها الفرد ويتأثر خلالها بالآخرين، وتتحدد الشخصية خلال هذه الأزمات بردود فعل الآخرين. ففي الوقت الذي احتفظ فيه «إريكسن» بكثير من الملامح الأساسية لنظرية التحليل النفسي التقليدية، فإنه قد تحول من التركيز الكلي علي السنوات الأولى من العمر وخصص اهتمام أكبر من المحللين السابقين للتطور المستمر في الشخصية خلال حياة الفرد.

ولما كان الكبار هم المستهلكين الأساسيين لمعظم السلع والخدمات. كما أنهم يشكلون معظم المشاهدين والمستمعين لكثير من وسائل الاتصال، فإن عمل «إريكسن» يرتبط بالتسويق علي الأقل بمثل ارتباط عمل «فرويد».

د) نظرية «كارن هورني» Karen Horney

ترى «كارن هورني» أن المفتاح المحدد للسلوك هو القلق العصبي المشتق من شعور الطفل بالعزلة في عالم عدواني، وأن تصرفات الوالدين تلعب الدور الرئيسي حيال قلق الأطفال، فعلى قدر الأمان الذي يمدون به الأطفال يتحدد القدر من القلق الأساسى الذى ينشأ لديهم. وللتغلب علي القلق فإن الطفل يتخذ اتجاهاً من ثلاث اتجاهات هى[(١)]

١- التحرك نحو الآخرين.

٢- التحرك بعيداً عن الآخرين.

٣- التحرك ضد الآخرين.

وبناء على ذلك قدمت «كارن هورني» ثلاثة أنماط للشخصية يمكن على أساسها

(1) Ibid., P. 155.

تقسيم الأفراد وهى [1]

١- النمط المذعن

الأفـراد المذعنون هم الذين يتـحـركـون نحـو الآخـرين هم يرغـبـون فى أن يكونوا محبوبين ومرغوبين، وهم يرون فى الآخرين الحل لكثير من مشاكل الحياة، ويرغبون فى الحماية والمساعدة والقيـادة من الآخرين، ومثل هؤلاء الأفراد يميلون إلى تجنب الصراع مع الآخرين وإلى إخضـاع أنفسهم لرغبت الآخرين، ومن القيم الهـامة المرتبطة بالإتجاه الإذعانى الطيبة والتعاطف والحب والإيثار والتواضع.

ولما كانت كثـير من أهداف المذعن ترتبط بقبوله فى المجتـمع فإنه يتكيف مع أشكال السلوك المقبولة فى المجتمع.

٢- النمط المستقل :

الأفـراد المسـتـقلون هم الذين يتـحـركون بـعيـداً عن الآخـرين، وهـم يرغـبـون فى الاستقـلال والكفاية الذاتية والتحرر من الالـتزامات ولا يرغبون في تأثيـر أحد عليهم، ويحل العقل والمنطق عندهم محل المشـاعر، ويعتبرون أنفسـهم بصورة أو أخرى مميزين ومنفـردين عن الآخرين، وأنهم يمتلكون قـدرات معينة يمكن تمييـزها دون حاجـة منهم لعرض أنفسهم على الآخرين.

٣- النمط العدوانى :

الأفراد العدوانيون هم الذين يتـحركون ضد الآخرين، ويرغبون فى التـفوق وتحقيق

(1) Joel B. Cohen, (The Role of Personality in Consumer Behavion), In : Harold H. Kassarjian and Thomas S. Robertson, Perspectives in Consumer Behavior, Joel (Illinois : Scott Foresman and Company 1968), PP. 225 - 226.

النجاح والمكان والحصول على إعجاب الآخرين، وهم يرون فى الأفراد الآخرين منافسين لهم، ويجاهدون لتحقيق السيطرة على عواطفهم حيث يرون أن كل فرد مدفوع بمصلحته الشخصية وأن العواطف ما هى إلا غطاء لأهدافه الخفية.

وقد أثارت نظرية «كارن هورنى» أهتمام أحد باحثى سلوك المستهلك وهو «جويل كوهين» Joel Cohen الذى قام بوضع اختبار للشخصية على أساسها وهو اختبار والذى يقيس ثلاث سمات للشخصية هى الإذعان والاستقلال والعدوانية، ثم (CAD) قام «كوهين» بدراسة لبحث العلاقة بين هذه السمات وسلوك المستهلك نعرضها فيما يلى :

دراسة «جويل كوهين» Joel Cohen [1]

كان هدف هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين سمات الشخصية الثلاث وهى الإذعان والاستقلال والعدوانية وبين سلوك المستهلك المتمثل هنا فى تكرار استخدام المنتجات محل الدراسة والماركات المفضلة منها، وكانت المنتجات محل الدراسة هى السجائر والقمصان الرجالى ومزيلات العرق الرجالى ومعجون الأسنان وأدوية الصداع وصابون التواليت والعطور ولوسيون الحلاقة والشاى والنبيذ والبيرة ومنتجات إنقاص الوزن.

وقد تكونت عينة البحث من ١٥٧ طالباً يدرسون إدارة الأعمال فى إحدى الكليات الأمريكية، وقد طبق عليهم اختبار (CAD) للشخصية وقائمة استقصاء عن مدى استخدام المنتجات محل الدراسة والماركات المفضلة منها.

(1) Ibid., PP. 220 - 234.

ثم قسم الطلاب إلى مجموعتين بالنسبة لكل سمة من سمات الشخصية الثلاث، وهما المجموعة ذات الدرجات المرتفعة من هذه السمة والمجموعة ذات الدرجات المنخفضة ثم حددت الاختلافات بين هاتين المجموتين فى تكرار استخدام كل منتج من المنتجات محل الدراسة و«الماركات» المفضلة منها.

وقد أكدت نتائج دراسة «كوهين» نظرية «كارن هورنى»، حيث كان من نتائجها ارتفاع معدل استخدام المذعنين والعدوانيين لمنتجات العناية الشخصية (مذيلات العرق - صابون التواليت - لوسيون الحلاقة - معجون الأسنان - الكولونيا)، الأمر الذى يعكس اهتمامهم بالآخرين، أما العدوانى فيستخدمها لتسهيل قدرته على التفاعل مع الآخرين، ويختار منها «الماركات» الأكثر تميزاً لتحقيق تميزه بمجرد لقائه مع الآخرين، أما الأفراد المستقلون فلا يكثر استخدامهم لهذه المنتجات لأنهم أقل اهتماماً بآراء الآخرين فيهم.

وبالنسبة لأدوية الصداع على وجه الخصوص فقد أظهرت الدراسة أن الأفراد مرتفعى الإذعان يستخدمون أسبرين «باير» أكثر من أى «ماركة» أخرى مقارنة بالأفراد منخفضى الإذعان، ١٣٪ فقط من المستقصى منهم المذعنين يستخدمون ماركة أخرى من الاسبرين مقارنة بـ ٢٣٪ من العدوانيين، ٢١٪ من المستقلين.

وقد يرجع ذلك إلى تفضيل الأفراد المذعنين للأمان الذى تعطيه «الماركة» المشهورة أكثر من العدوانين والمستقلين.

هـ - نظرية «دافيد ريزمان» David Reisman

يقسم «ريزمان» Reisman الأفراد إلى ثلاثة أنماط من الشخصية الإجتماعية هي[1]:

١- الموجهون بالتقليد

وهم مقيدون بمجموعة صارمة من القواعد التي تحكم سلوكهم ترجع عادة إلى معتقدات دينية قوية، تصف للأفراد ما الذى ينبغى عمله فى مختلف الظروف، وتتسم مجتمعاتهم بالبطء العام فى التغيير، والاعتماد على الأسرة، ودرجة منخفضة جداً من التحول الاجتماعى، وشبكة ضيقة من القيم.

٢- الموجهون داخلياً :

قيمهم ومعاييرهم الداخلية هى المرشد لسلوكهم وذلك فى مجتمع سريع التغيير ويتسم بالتصنيع والتقسيم المتزايد للعمل وتقسيم المجتمع إلى طبقات أكثر وأمن أقل للفرد.

٣- الموجهون بالآخرين :

وهم يعتمدون على الأشخاص المحيطين بهم لإعطائهم التوجيهات لأعمالهم، وهم يوجهون سلوكهم بما يضمن لهم التقدير والقبول من الآخرين، وذلك فى عصر الميكانيكية والعقول الالكترونية وغيرها من الأشياء مرتفعة الآلية.

هذا ويلاحظ هنا التشابه بين سلوك الموجه داخلياً بمفهوم «يونج» للمنطوى، وسلوك الموجه بالآخرين بمفهومه للمنبسط.

(1) Harold H. Kassarjian, Social Character and Differential Preference for Mass Communication. in : Harold H. Kassarjian and Thomas S. Robertson, Op. Cit., P. 262.

ويرى «ريزمان» أن المجتمع الأمريكي قد تحول من التوجيه بالتقاليد إلى التوجيه الداخلي، وأنه يتحول الآن إلى التوجيه بالآخرين، وأن هذا التحول له تأثير على سلوك المستهلكين، حيث أنه في المجتمعات الموجهة بالتقاليد يلبس الأفراد ويأكلون ويشربون وفقاً لما تمليه التقاليد، أما في المجتمعات الموجهة داخلياً فيتحدد استهلاك السلع والخدمات بما يضيفه هذا الاستهلاك إلى منفعة الفرد، ولكن في المجتمعات الموجهة بالآخرين يتحدد الاستهلاك بما يضيفه إلى القبول الاجتماعي للفرد ومكانته في مجتمعه.

ويضيف «ريزمان» أن بطء التحول من التوجيه الداخلي إلى التوجيه بالآخرين يعني أنه إلى الآن ولفترة قادمة يمكن تقسيم المستهلكين وفقاً لأسلوبين للحياة هما التوجيه الداخلي والتوجيه بالآخرين.

واستناداً إلى نظرية «ريزمان» أجرى عدد من الدراسات في مجال سلوك المستهلك فقام «دورنيوش وهيكمان» Dornbusch and Hickman سنة ١٩٥٩ بتحليل لإعلانات سلع المستهلك خلال عشرين سنة وتوصلاً إلى أن هناك تحولاً واضحاً فيها من التوجيه الداخلي إلى التوجيه بالآخرين، وتوصل «والترود كاسارجين» Waltraud Kassarjian سنة ١٩٦٢ إلى أن الأفراد المولودين في بلاد أجنبية وهؤلاء الذين نشأوا في مدن صغيرة يميلون إلى أن يكونوا موجهين داخلياً بينما الأفراد من المناطق الحضرية يميلون إلى أن يكونوا موجهين بالآخرين، وأن الطلاب الذين يدرسون العلوم الطبيعية موجهين داخلياً أكثر من الطلاب الذين يدرسون إدارة الأعمال(١).

(1) Harold H. Kassarjian, Personality and Consumer Beavior : A review Journal of Marketing Research; (Vol. VIII, November 1971), P. 414.

وقد تـوصل «والترود كـاسارجـيان» Waltraud Kassarjian و«ريتشارد سنتـرز» Richard Centers سنة ١٩٦٢ إلى أن الأشخاص الأصـغر سناً مـوجهون بالآخـرين أكثر من الأشخاص الأكبر سناً.

ولم يجـد «جروين» Gruen سنة ١٩٦٠ عـلاقـة بين التوجـيـه الداخلي بالآخـرين وتفـضـيل المنتـجـات الجـديدة، بينمـا توصل «ارندت» Arndt سنة ١٩٦٧، و«باريان» و«سـانداج» و«كـاسـارجيـان» Barban Sandage and Kassarjian سنة ١٩٧٠ إلي وجود علاقة ضعيفة بين التجديد والشخصية الإجتماعية[١].

ومع ذلك فقد توصل «دونيللى» Donnelly سنة ١٩٧٠ إلى وجود علاقة بين قبول ربات البيوت للتجديد والشخصية الإجتـماعية، فقد أشارت نتائج دراسته إلى أن ربات البيوت الموجهات بالآخرين أقل ميلاً إلى تجربة هذه المنتجات[٢].

وقد توصل «لينتون» و «جراهام» Linton and Graham سنة ١٩٥٩ إلى أن الأفراد الموجـهين داخلياً أقل قـابليـة للإقتناع من الأفـراد الموجـهين بالآخرين، كـذلك توصل «سنترز» و«هـوروتيز» Centers and Horowitz سنة ١٩٦٣ إلى أن الأفـراد الموجهين بالآخرين أكثر قابلية للتأثير الإجتماعى من الأفراد الموجهين داخلياً [٣].

وأخيـراً نعـرض بشىء من التفـصيل الدراسـة التى قام بهـا «هارولد كـاسارجـيان» Harold Kassarjian سنة ١٩٦٥ لاختبار ما إذا كان هناك اختلاف بين نمطى الشخصية الإجتماعية (التوجيه الداخلي - التوجيه بالآخرين) فى الإعلانات المفضلة لديهم.

(1) Id.
(2) Scott Ward and Thomas S. Rkobertson. Op . Cit., P. 187.
(3) Harold . Kassarjian, Op. Cit., P. 187.

دراسة «هارولد كاسارجيان» Harold Kassarjian [1]

كانت فروض هذه الدراسة :

١ - أن الأشخاص الموجهين داخلياً والموجهين بالآخرين سيظهرون تفضيلاً مختلفاً للإعلانات التي صممت لإغراء هذين النمطين من الشخصية الاجتماعية.

٢ - أن الموجهين بالآخرين يعرضون أنفسهم لوسائل الاتصال على نطاق واسع بدرجة أكبر من الموجهين داخلياً.

وقد تكونت عينة الدراسة من ٢٠٠ طالب يدرسون إدارة الأعمال وقد طبق عليهم أولاً مقياس التفضيل الاجتماعي الذي وضعه «والترود كاسارجيان» Waltraud Kassarjian سنة ١٩٦٢ لقياس التوجيه (الداخلي - بالآخرين)، وبناء عليه تم تحديد الأشخاص الموجهين داخلياً والموجهين بالآخرين، ثم عرض على المستقصى منهم ٢٨ زوجاً من الإعلانات، أحدهما به إغراء موجه داخلياً والآخر إغراء موجه بالآخرين وذلك لمجموعة من المنتجات منها أسبرين «باير» وكاميرا «كوداك» وآلة كاتبة (IBM)، وكان المطلوب من المستقصى منهم اختيار الإعلانات المفضلة لهم من كل زوج من أزواج الإعلانات المعروضة عليهم، ثم تم جميع بيانات من المستقصى منهم عن عدد الساعات التي يقضونها في قراءة الصحف والمجلات والاستماع إلى الراديو ومشاهدة التليفزيون، وما هي المجلات والصحف التي يقرأونها، وبرامج الإذاعة والتليفزيون المفضلة لديهم.

(1) Harold K. Kassarjian, (Social Character and Differential Preference for Mass Communication), In : Harold H. Kassarjian and Thomas S. Robertson, Op. Cit., PP. 261 - 269.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأشخاص الموجهين بالآخرين فضلوا الإعلانات الموجهة بالآخرين، بينما أظهر الأشخاص الموجهون داخلياً تفضيلاً للإعلانات الموجهة داخلياً وبهذا ثبتت صحة الفرض الأول، أما بالنسبة للفرض الثانى فقد كانت الاختلافات بين المجموعة الموجهة بالآخرين والمجموعة الموجهة داخلياً فى التعرض لوسائل الاتصال على نطاق واسع فى المحتوى المفضل منها غير جوهرية.

٤- نظريات المثير والاستجابة :

ترجع نظريات المثير والاستجابة الخاصة بالشخصية إلى إسهامات أصحاب نظريات التعلم البارزين مثل «بافلوف» Pavlov و«سكينر» Skin ner و«هل» Hull وعلى الرغم من وجود اختلافات بين نظرياتهم، فإن هناك اتفاق بينهم على أن الشخصية هى مجموعة من الاستجابات المعتادة المكتسبة عبر الزمن تجاه مثيرات معينة وعامة، ويعتقد أصحاب نظريات التعلم أن أنماط السلوك المعقدة والإتجاهات وما إلى ذلك يتم تعلمها من مواقف المثير والاستجابة المدعمة سواء تدعيما إيجابياً أو سلبياً [١].

وتتم عملية التعلم طبقاً للنموذج الآتى : مؤثر – استجابة – تأييد، ويقصد بالمؤثر أى دافع خارجى أو داخلى يحرك الفرد نحو اتخاذ سلوك (استجابة) معين. فإذا كانت نتيجة هذه الاستجابة مرضية فإن فرصة تكرارها ترتفع إذا ما تكرر الموقف والعكس صحيح. وبلغة التسويق قد يؤثر علي المستهلك مؤثر خارجى مثل مشاهدة إعلان فى التليفزيون عن سلعة معينة. قد يحرك هذا دافع داخلى يجعله يشعر بحاجة تحتاج

(1) David L. Loudon and Albert J. Della Bitta. Consumer Behavior : Concepts and Applications (Second Edition. New York : Mc Graw - Hill) Inc., 1984). P. 502.

لإشباع. يترتب على هذا إتخاذ قرار بشراء السلعة (استجابة) وقد ينتج عن شراء واستهلاك السلعة رضاء المستهلك عنها مما يترتب عليه تأييد الاستجابة، وإذا ظهرت الحاجة مرة أخرى فإن الاستجابة التى قام بها سوف يكررها [١].

وقد أجريت عدة دراسات فى التسويق استخدمت فيها نظريات التعلم منها دراسات تطوير وتفسير ظاهرة ولاء المستهلك لسلعة أو خدمة معينة أو منفذ توزيع معين. كذلك دراسات التأثير الإعلانى على المستهلك.

هذا وعلى الرغم من أن نظريات التعلم تمثل مدخلاً جيداً لدراسة الشخصية مدعماً بكثير من الدراسات والتجارب الميدانية، إلا أنه لم تجر دراسات لسلوك المستهلك بحثت العلاقة بين مفاهيم المثير والاستجابة للشخصية والسلوك الشرائى.

٥- **نظرية هنرى موراى Henry Murray** [٢]:

وفقاً لنظرية «موراى» Murray فإن كل فرد لديه مجموعة من الحاجات النفسية الداخلية، وأن تفاعل هذه الحاجات مع الضغوط البيئية ينتج عنه سلوك المستهلك، ويختلف الأفراد فى الأولوية التى يشبعون بها هذه الحاجات.

وهذه الحاجات هى :

١- **الإنجاز** : قيام الفرد بأفضل ما عنده وإتمام شىء ذو أهمية كبيرة.

٢- **الخضوع** : قبول قيادة الآخرين له.

٣- **الاستعراض** : التحدث عن الإنجازات الشخصية.

(١) أمين فؤاد الضرغامى، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨٠.

٤- **الاستقلال الذاتى** : القدرة على التحرك حسب الرغبة وقول ما يفكر فيه عن الأشياء.

٥- **التـوا د**: الولاء للأصدقاء، وعقد صداقات عديدة.

٦- **التأمل الذاتى** : تحليل الدوافع والمشاعر وتحليل سلوك الآخرين.

٧- **السيطرة** : قيادة المجموعات التى ينتمى إليها الفرد وتحديده للآخرين كيفية القيام بأعمالهم.

٨- **لوم الذات** : الشعور أنه أقل من الآخرين فى أغلب الجوانب، والشعور بالذنب عند ارتكاب خطأ.

٩- **التغيير** : عمل الأشياء الجديدة والمختلفة، والمشاركة فى البدع والموضات الجديدة.

١٠- **العدوان** : مهاجمة وجهات النظر المخالفة.

١١- **الميل إلى الجنس الآخر.**

وترجع أهمية قائمة الحاجات السابقة فى دراسات سلوك المستهلك إلى أنها تشكل الأساس لقائمة أدواردز للتفضيل الشخصى، والتى تعد أكثر اختبارات الشخصية التى استخدمها باحثو سلوك المستهلك للربط بين خصائص الشخصية والقرارات الشرائية واختيار الماركة.

٦- نظرية السمات :

تعتبر نظرية السمات أكثر نظريات الشخصية التى تم استخدامها لوصف سلوك المستهلك، ومدخل هذه النظريات كمى أو تجريبى بصفة أساسية، وقد نشأ من التعقيدات الكمية للأساليب الإحصائية وتكنولوچيا الكمبيوتر.

وجوهر هذه النظرية أن الشخصية تتكون من مجموعة من السمات أو العوامل بعضها عام والاخر محدد بالنسبة لموقف معين أو اختبار.

وتركز هذه النظرية على فهم شخصية الفرد والحكم عليها من خلال التعرف على سماته باعتبار أن الشخصية هى المجموع الكلى لما لدى الفرد من سمات تميزه عن غيره وتحدد سلوكه فى المواقف المختلفة، وحاول البعض تحديد السمات من حيث السمات العامة، فى حين أن فريقاً آخر نظر إليها من حيث السمات الخاصة. وقد أدت صعوبة تحديد السمات إلى الالتجاء إلى طريقة التحليل العاملى لنتائج اختبار الشخصية لمعرفة السمات الأساسية للفرد.

وقد حظى موضوع العلاقة بين سمات الشخصية وسلوك المستهلك باهتمام الباحثين فى الخارج منذ الخمسينات حيث أجرى العديد من الدراسات لتحديد تأثير اختلافات الشخصية على سلوك المستهلك، تم فيها الربط بين درجات المستقصى منهم على اختبارات قياسية للشخصية وجوانب مختلفة من سلوك المستهلك، وبهذا ظهرت مجموعة من الدراسات فى التسويق تشترك فى هدف واحد وهو التنبؤ بسلوك المستهلك عن طريق استعمال مقاييس الشخصية، ويمكن تصنيف هذه الدراسات إلى المجموعات الآتية :

١ - الشخصية وإختيار المنتج أو الماركة.

٢- الشخصية والميل إلي التجديد.

٣- الشخصية والقابلية للإقتناع.

وفيما يلى عرض لهذه الدراسات :

١٠ الشخصية واختيار المنتج أو الماركة

قادت الكتابات الكثيرة عن الشخصية في علم النفس والعلوم السلوكية الاخرى كثير من الباحثين فى التسويق إلي افتراض أن سمات الشخصية يجب أن تتنبأ بالماركة المفضلة أو المتجر المفضل وأنواع أخرى من نشاط المشترى، ومن هؤلاء «مارتينو» Martineau الذى افترض أن هناك علاقة بين نمط الشخصية والسلوك الشرائى للسيارات ونعرض فيما يلى هذه الدراسة :

أ- دراسة «بيير مارتينو» Pierre Martineau[1]

افترض «مارتينو» Martineau أن هناك علاق بين نمط الشخصية واختيار السيارة والأهتمام بتوافر خصائص معينة فيها، فقد افترض أن أنماط الشخصية الثلاثة وهى المتحفظ والإجتماعى ومحب الظهور تؤدى إلى اختلافات فى السلوك الشرائى للسيارات، وإن أى قرار أو إختيار للمتشري هو تعبير عن شخصيته، وعلى هذا فقد قسم مستهلكى السيارات حسب أنماط الشخصية الآتية :

١- **النمط المحافظ** : ويركز هذا النمط فى شرائه على الناحية الإقتصادية فى السيارة أكثر من الاهتمام بمظهرها.

٢- **النمط الإجتماعى** : وهذا النمط يبحث عن جمال المظهر فى السيارة ولكن دون مبالغة، واهتمامهم بالناحية الفنية فى السيارة أقل من اهتمام المحافظين.

٣- **النمط المحب للظهور** : ويرغب الأفراد من هذا النمط أن يكونوا مختلفين وأن

(1) Pierre Martineau, Motivation in Advertising (New York : McGraw - Hill Book Company Inc., 1957), PP. 66 - 73.

يكونوا موضع الاهتمام ولكن بطرق مختلفة، ولذلك يمكن تقسيم هذا النمط إلى :

أ) **المتألق :** وهو الشخص الذى يبحث عن الأحسن والأغلى فى كل شىء وتضم هذه الفئة أيضاً الأفراد الذين يرغبون فى إثبات أن يمكنهم شراء سيارات كبيرة وغالية مثل غيرهم كالزنوج مثلاً.

ب) **النمط الذى يرى نفسه متميزاً عن غيره :** ولذلك فهو يبحث فى السيارة عما يحقق له هذا التميز، وهذا النمط هو أول المشترين للموديلات الحديثة.

ج) **النمط الشبابى :** وليس المقصود هنا من هم فى سن الشباب فقط، ولكن الشخص من أى سن الذى يحاول إظهار شبابه من خلال مظهر سيارته والطريقة التى يقودها بها.

وقد سار فرانكلين إيفانز Franklin Evans خطوة خلف «مارتينو» وقام بدراسة لتحديد ما إذا كان إختيار ماركة السيارة يعكس شخصية مالكها، وفيما يلى عرض لدراسته.

ب) دراسة فرانكلين إيفانز Franklin Evans [1]

أجريت هذه الدراسة لإختبار قدرة عوامل الشخصية على التمييز بين ملاك أثنين من أكثر السيارات مبيعاً فى ذلك الوقت وهما الفورد والشيفروليه والنوعان تقريباً بديلان من حيث الأسعار والموديلات، وتكونت عينة البحث من ٧١ من ملاك الفورد، ٦٩ من

(1) Franklin B. Evans, "Psychological and Objective Factors in the Prediction of Brand Choice : Ford versus Chevrolet, The Journal of Business, (Volume 32, October 1959), PP. 340 - 369.

ملاك الشيفرولية، وقد طبق عليهم اختبار ادواردز للتفضيل الشخصى الذى يقيس حاجات الشخصية التى وضعها «موراى» وهى الإنجاز - الخضوع - الاستعراض - الاستقلال الذاتى - التواد - التأمل الذاتى - السيطرة - لوم الذات - التغيير - العدوان - الميل إلى الجنس الآخر.

وكانت نتيجة هذه الدراسة أن حاجات الشخصية التى تم قياسها لها قيمة منخفضة فى التنبؤ ما إذا كان الفرد يمتلك سيارة فورد أو شيفرولية، حيث لم تسفر الدراسة عن فروق جوهرية بين ملاك الفورد والشيفرولية فى حاجات الشخصية المقاسة.

ج- دراسة رالف وستفول Ralph West Fall [(١)]

وهى دراسة أخرى عن السيارات وكان فرض الدراسة أن هناك أختلافاً فى شخصية ملاك ثلاثة أشكال من السيارات وهى العادية والصغيرة والمكشوفة، وتكونت عينة البحث من ٢٣١ طالباً من طلاب الجامعة الذين يمتلكون أحد أشكال السيارات الثلاثة المختارة، وقد طبق عليهم جدول ثرستون للمزاج وهو اختبار للشخصية يقيس السمات الآتية :

١- **السرعة** : وصاحب الدرجة المرتفعة على هذه السمة يقوم بكل شىء بسرعة حتى لو لم تكن هناك ضرورة لذلك.

٢- **النشاط** : والدرجة المرتفعة هنا تشير إلى أن الشخص يستمتع بالرياضة السريعة والعمل الذى يتطلب استخدام الأيدى أو الأدوات والوظائف خارج المكتب.

(1) Ralp Westfall, "Psychological Factors in Perdicting Product Choice", Journal of Marketing. (Vol. 26, April 1962), PP. 34 - 40.

٣- **الاندفع** : وصاحب الدرجة المرتفعة على هذه السمة يحب أن يستغل الفرص ويستطيع اتخاذ القرارات بسرعة.

٤- **السيطرة** : والدرجة المرتفعة هنا تظهر القدرة على أخذ المبادرة وتحمل المسئولية والاستمتاع بتنظيم الأنشطة الإجتماعية والترويج للمشروعات الجديدة وإقناع الآخرين.

٥- **الاستقرار** : والدرجة المرتفعة هنا تشير إلى هدوء صاحبها فى الأزمات، وأنه يمكن أن يتجاوز عن أزعاجه أثناء المذاكرة أو العمل.

٦- **الإجتماعية** : وهى الأستمتاع بصحبة الآخرين وتكوين صداقات بسهولة وصاحب الدرجة المرتفعة هنا عطوف ومتعاون ومتوافق فى علاقاته مع الآخرين.

٧- **التأمل** : وصاحب الدرجة المرتفعة على هذه السمة مولع بالتفكير التأملى ويستمتع بالتعامل مع المسائل النظرية أكثر من العملية، ويفضل العمل بمفرده بمواد تتطلب الدقة والتفاصيل الدقيقة.

وكانت نتيجة هذه الدراسة أن هناك اختلافات فى الشخصية بين ملاك السيارات المكشوفة من ناحية وملاك السيارات العادية والصغيرة من ناحية أخرى، فالأفراد ذوو الدرجات المرتفعة على سمات السرعة والنشاط والأندفاع والسيطرة والإجتماعية أكثر ميلاً لشراء السيارات المكشوفة.

تناولنا فى الفقرات السابقة الدراسات التى بحثت العلاقة بين سمات الشخصية وإختيار المنتج أو «الماركة» بالنسبة للسيارات، ونستكمل في الفقرات التالية الدراسات

التى تناولت هذه العلاقة بالنسبة لأنواع مختلفة من السلع.

د - دراسة موريس جوتليب Morris Gottlieb [1]

وهدف الدراسة هو اكتشاف الاختلاف بين مستعملى مضادات الحموضة والغير مستعملين لها، وما إذا كان هناك اختلاف بين المستعملين لها بإنتظام عن الغير مستعملين لها بانتظام، وقد تكونت عينة البحث من ٢٠ رجلاً.

وكانت نتيجة هذه الدراسة بالنسبة للعوامل الديموجرافية أن الاستعمال الأكبر فى مستويات التعليم الأقل.

ولما كان استعمال هذا النوع من الأدوية هو موضوعاً شخصياً فقد كان من المتوقع أن يكون لمتغيرات الشخصية الفردية تأثيرعلى استعمال مضادات الحموضة، وكان فرض الدراسة هنا : أن ثلاثة من سمات الشخصية، وهي توهم المرض والالتزام والعقابية ترتبط باستعمال هذا الدواء.

وكانت نتائج الدراسة بالنسبة لمتغيرات الشخصية كما يلى :

١- بالنسبة للمتغير الأول وهو توهم المرض فقد ثبت من الدراسة أن إتجاه الفرد نحو صحته يؤثر على قراره باستعمال هذا الدواء، وإن الاستعمال يميل إلى أن يكون أعلى بين متوهمى المرض، وأن المستعملين بانتظام لمضاد الحموضة كانوا كلهم من متوهمى المرض.

٢- بالنسبة للمتغير الثانى وهو الالتزام فقد اتضح من الدراسة أن الملتزمين أكثر

(1) Morris J. Gottlib, "Segmentation by Personality Types", in James U. McNeal, Dimensions of Consumer Behavior (Second Edition; New York Meredith Corporation, 1969), pp. 135 - 145.

استعمالاً لمضاد الحموضة من الغير ملتزمين.

٣- بالنسبة للمتغير الثالث وهو العقابية، وهو ميل الأفراد إلى عقاب الذات، فقد أتضح أن العقابية لاترتبط باستعمال هذا الدواء، حيث أن الأفراد العقابيين أقل استعمالاً لمضاد الحموضة من الغير عقابيين.

وهناك ملاحظة أخيرة على هذه الدراسة وهي أن الاختلاف في الاستعمال بين مجموعات الشخصية المختلفة ليس كبيراً مثل الاختلاف بين مجموعات السن والتعلم.

هـ - دراسة أرثر كوبون Arthur Koponen

وفي هذه الدراسة طبق كوبون Koponen آختبار التفضيل الشخصي لإدواردز مع جمع بيانات من ٩٠٠٠ فرد لدراسة العلاقة بين الشخصية والتدخين، وقد توصل إلى أن تدخين السجائر يرتبط إيجابياً بسمات الميل إلي الجنس الآخر، والعدوان والإنجاز والسيطرة بين الرجال، وسلبياً بسمات الخضوع والأكتئاب الذاتي والأرتباط كما وجد أختلافات في الشخصية بين مدخني السجائر بفلتر وبدون فلتر، وإن هذه الأختلافات أكثر وضوحاً في المدخنين بكثرة، حيث توصل إلى وجود علاقة بين سمات الأكتئاب الذاتي والإنجاز والأستقلال الذاتي والعدوان والتغيير والسيطرة، وتفضيل السجائر بدون فلتر.[١]

ويأخذ «كوهين» Cohen على «كوبونن» Koponen أنه أخذ بعض الحرية بالنسبة لأسماء المقاييس المستخدمة في أختبار إدواردز للتفضيل الشخصي، فليس هناك مقياس للأكتئاب الذاتي في هذا الأختبار، وما إذا كان مقياس لوم الذات يمكن ترجمته إلى مثل

(1) Harold H. Kassarjian, Op. Cit., P. 412.

هذا المضمون هو محل تساؤل، كما أن ترجمة مقياس التواد لإدواردز إلى الارتباط قد يعطي شعوراً مضللاً بالنسبة للمضمون الذي تم قياسه.(١)

و- دراسة «تكر» Tucker و«بينتر» Painter(٢)

وقد أجريت هذه الدراسة على ١٠١ طالب يدرسون التسويق بجامعة تكساس واستخدم فيها البروفيل الشخصي لجوردون وهو اختبار للشخصية يقيس السمات الأربعة الآتية :

١- **السيطرة** : وتميز أولئك الذين يتخذون دوراً نشطاً في الجماعة، والذين يتميزون بالثقة والإصرار في العلاقات الإجتماعية بالآخرين، والذين يتخذون القرارات مستقلين عن غيرهم.

٢- **المسئولية** : وتميز الأشخاص الذين يقدرون على الاستمرار في أي عمل يكلفون به، والذين يتميزون بالمثابرة والتصميم والذين يمكن الاعتماد عليهم.

٣- **الأتزان الانفعالي** : ويميز الأفراد الذين لايعانون من أعراض القلق والتوتر العصبي والحساسية الزائدة، والذين يستطيعون تحمل مواقف الاحباط.

٤- **الإجتماعية** : وتميز الأفراد الذين يحبون مخالطة الناس والعمل معهم ويرغبون في مزيد من الاتصالات الإجتماعية.

(1) Joel B. Cohen. "The Role of Personality in Consumer Behavior", In : Harold H. Kassarjian and Thomas S. Robertson, op. cit., P. 223.

(2) W. T. Tucker and John J., Painter, "Personality and Product Use", Journal of Applied Psychology, (Volume 45, October 1961). PP. 325 - 329.

وقد طبق هذا الأختبار على عينة البحث من الطلاب لتحديد سمات شخصيتهم ثم أعقبه أستقصاء يتضمن أسئلة عن استخدام المنتجات الآتية : أدوية الصداع - الفيتامينات - السجائر - اللبان - مزيلات العرق - معجون الأسنان - السيارات.

وكانت نتيجة الدراسة أن بعض المنتجات ليس لها أرتباط بأى سمة من سمات الشخصية الأربعة، والبعض الآخر يرتبط بسمة واحدة أو أكثر، ومنتج واحد فقط ارتبط بسمات الشخصية الأربعة.

ز- دراسة هنرى كلايكامب Henry Claycamp [١]

وقد طبق «كلايكامب» Claycamp أختبار إدواردز للتفضيل الشخصى على ١٧٤ فرد لديهم حسابات توفير فى البنوك أو مؤسسات الادخار والقروض.

وقد أظهرت نتائجه أن متغيرات الشخصية تتنبأ بشكل أفضل من المتغيرات الديموجرافية ما إذا كان الفرد عميلاً لبنك أم عميلاً لمؤسسة أدخار وقروض، فقد توصل إلى أن هناك علاقة بين سمات الانجاز والتواد والاستقلال الذاتى والميل إلي الجنس الآخر وتفضيل إيداع المدخرات فى مؤسسات الادخار والقروض عن إيداعها فى البنوك التجارية. .

ح- دراسة «ماسى» Massy و«فرانك» Frank و«لودال» Lodahl [٢]

كان هدف هذه الدراسة هو إكتشاف العلاقة بين المتغيرات الاجتماعية الأقتصادية

(1) Scott Ward and Thomas S. Robertson, Op. Cit., pp. 181 - 189.

(2) William F. Massy, Ronald E. Frank, and Thomas M. Lodahl, "Purchasing Behavior and Personal Attributes", Journal of Economic Literature, (Volume VII, Number 2, June 1969). PP. 483 - 485.

ومتغيرات الشخصية للأسر وسلوكهم الشرائى المتعلق بثلاثة منتجات هى القهوة والشاى والبيرة، وقد طبق أختبار أدواردز للتفضيل الشخصى على أزواج وزوجات أسر عينة البحث وتم جمع بيانات عن سلوكهم الشرائى الممثل فى الولاء للماركة - عدد رحلات التسوق - عدد الوحدات المشتراه - ثبات المشتريات من ماركات معينة.

وقد كانت نتيجة الدراسة أن الشخصية مسئولة عن نسبة صغيرة من الأختلاف فى السلوك الشرائى، حيث أن متغيرات الشخصية بالأضافة إلى المتغيرات الإجتماعية الأقتصادية مسئولة فقط عن ٥٪ إلى ١٠٪ من الاختلاف فى السلوك الشرائي لعينة البحث، وبهذا لم تضف متغيرات الشخصية ولا المتغيرات الإجتماعية الكثير إلى تفسير السلوك الشرائى بالنسبة لمنتجات القهوة والشاى والبيرة.

٢- الشخصية والميل إلى التجديد

الهدف من هذه المجموعة من الدراسات معرفة ما إذا كان المجدد يختلف فى سمات شخصيته عن الغير مجدد، ونعرض فيما يلى بعض الدراسات التى أجريت لبحث العلاقة بين الشخصية والتجديد.

أ - دراسة روبرتسن Robertson ميورز Myers [(١)]

وقد بحثا فى هذه الدراسة خصائص شخصية المجددين مقابل الغير مجددين وذلك بالنسبة لأداة جديدة وهى تليفون بزر جرس كهربائى، وبإستخدام صورة مختصرة من جدول ثرستون للمزاج توصلا إلى أن المجددين أكثر اندفعاً ونشاطاً وسيطرة.

(1) Thomas S. Robertson, Consumer Behavior (Illinois : Scott Foresman and Company, 1970) P. 42.

وقد قام «روبرتسن» و«ميورز» بدراسة أخرى عن الشخصية والتجديد[1]، وقد تم فيها استخدام قائمة كليفورنيا النفسية وهو اختبار للشخصية يقيس لثماني عشرة سمة من سمات الشخصية وهى :

١- السيطرة.	٢- القدرة على بلوغ المكانة الأجتماعية.
٣- الميل الإجتماع.	٤- الحضور الإجتماعى.
٥- الشعور بالرضا والسعادة.	٦- تقبل الذات.
٧- المسئولية.	٨- المجاراة والنضج الإجتماعى.
٩- ضبط الذات.	١٠- التسامح.
١١- إظهار الذات فى صورة مقبولة.	١٢- المجاراة الاجتماعية.
١٣- إجادة الإنجاز.	١٤- الأستقلال فى الإنجاز.
١٥- الكفاية العقلية.	١٦- العقلية السيكولوچية.
١٧- المرونة.	١٨- الأنوثة.

وكان هدف الدراسة معرفة العلاقة بين سمات الشخصية كما تقيسه قائمة كاليفورنيا النفسية،، والتجديد فى مجالات الطعام والملابس والأدوات، وذلك بالتطبيق على عينة من ربات البيوت.

وكانت نتيجة الدراسة أن هناك علاقة إحصائية قليلة بين الشخصية والتجديد،

(1) Harold H. Kassarjian, Op. Cit., P. 412, Scott Ward and Thomas Robertson, Op. Cit., PP. 181 - 189.

فكانت الشخصية مفسرة إلى ٤٪ فقط من الإختلاف فى التجديد بالنسبة للملابس، ٥٪ للطعام، ٢٣٪ للأدوات.

ب- دراسة لويس بون Lois Boon (١)

تم فى هذه الدراسة بحث العلاقة بين سمات الشخصية كما تقيسها قائمة كاليفورنيا النفسية والتجديد عند المستهلك، وكان موضوع التجديد هو الأشتراك فى محطة خدمة تليفزيونية جديدة.

وقد تم تحديد الخصائص الاجتماعية الأقتصادية، وتطبيق قائمة كاليفورنيا النفسية على ٥٠ مشتركاً من المتبنين الأوائل و٤٨ مشتركاً من المشتركين التابعين.

وكانت نتيجة هذه الدراسة أن المستهلك المجدد أعلى تعليماً، وأعلى دخلاً، ويشغل وظائف إدارية، وهو متزوج، وغالباً ما يغير وظائفه، وينتمى إلى نواد إجتماعية أكثر من المستهلك التابع.

أما من حيث سمات الشخصية فقد حصل المستهلكون المجددون على درجات أعلى من المتبنين المتأخرين فى عشرة من الثمانى عشر مقياس من مقاييس قائمة كاليفورنيا النفسية وهى :

١- السيطرة.	٢- القدرة على بلوغ المكانة الاجتماعية.
٣- التسامح.	٤- الميل الإجتماعى.
٥- الحضور الاجتماعى.	٦- تقبل الذات.

(1) Louis E. Boone, "The Search for The Consumer Innovator", The Journal of Business, (Volume 43, Number 2, April 1970), PP. 135 - 140.

٧- الشعور بالرضا والسعادة. ٨- إجادة الإنجاز.

٩- الاستقلال فى الإنجاز. ١٠- الكفاية العقلية.

وبهذا يمكن القول أن المستهلك المجدد تميزه سمات شخصية مختلفة عن المتبنى المتأخر، فهو لديه قدره أكثر على القيادة، وهو أكثر سيطرة وثقة بالنفس، ولديه ميول أكثر للتجديد، ومستويات إنجاز أعلى من المتبنى المتأخر، وهو يرحب بالتغيير ويبادر به.

٣- الشخصية والقابلية للإقتناع

لاستكمال عرض الدراسات التى بحثت العلاقة بين سمات الشخصية وسلوك المستهلك، فإنه من الضرورى أن نتعرض للدراسات التى ربطت بين الشخصية والقابلية للإقتناع.

الشخص القابل للإقتناع تقود سلوكه المعايير الخارجية ويفضل تكييف نفسه وأعماله وفقاً لأفكار الآخرين، ومن الثابت بالتجربة أن بعض الأفراد أكثر سهولة فى الإقتناع من البعض الآخر، وقد ألقى عدد من الدراسات الناجحة الضوء على الشخص القابل للإقتناع، فالنساء أكثر قابلية للإقتناع من الرجال، وعلى الرغم من أن المنطق قد يشير إلى أن الذكاء يرتبط سلبياً بالقابلية للإقتناع، فإنه ليس هناك دليل حاسم على ذلك، وعلى هذا فإنه لو كانت لدى المعلن أسباب قوية للإعتقاد بأن ذكاء مشاهديه أقل من المتوسط، فإنه لاينبغي أن يعتقد أنهم سيصدقون أى شيء.(١)

وهناك افتراض منطقى آخر وهو أن الشخص الذى لديه ثقة بالنفس أقل قابلية

(1) James F. Engel, David T. Kollat, and Roger D. Black Well, "Personality Measures and Market Segmentation", Business Horizons, (Volume XII, Nuber 3, June 1969), P. 64.

للإقتناع، وقد قامت عدد من الدراسات باختبار صحة هذا الفرض، فقد ربطت دراسات سلوك المستهلك التى قام بها «كوكس» Cox و«بوير» Bauer سنة ١٩٦٤، و«جيرالد بل» Gerald Bell سنة ١٩٦٧، سنة ١٩٦٨، «جيمس كارى» James Car-ey سنة ١٩٦٣، «جيفرى باراش» Jeffery Barach سنة ١٩٦٧، سنة ١٩٦٩ بين الثقة بالنفس والقابلية للإقتناع فى شراء السلع، وتوصلت هذه الدراسات إلى وجود علاقة بين الثقة بالنفس والقابلية للإقتناع، بمعنى أنه كلما أنخفضت الثقة زادت القابلية للإقتناع.(١)

وقد توصل شوشمان Shuchman وبيرى Perry سنة ١٩٦٩ بعد مراجعة وتحليل الدراسات السابقة فى هذا المجال إلى القول بأن نتائجها متناقضة وغير منطقية، وأن الثقة بالنفس ليست محدداً هاماً للقابلية للإقتناع في التسويق، وقد توصل بوير Bauer بدوره سنة ١٩٧٠ إلي خطأ تحليل شوشمان Shuchman وبيرى Perry.(٢)

ويذكر إنجل وكولات وبلاكويل Engel, Kollat and Blackwell أن الشخصية والقابلية للإقتناع تتطلب دراسات أخرى للتحقق ما إذا كانت القابلية للإقتناع سمة عامة أم ميل يختلف من موقف لآخر.(٣)

وهكذا يتضح أن العلاقة بين الشخصية والقابلية للاقتناع فى مجال شراء السلع لم يتم حسمها بصورة قاطعة.

من العرض السابق للدراسات التى بحثت العلاقة بين سمات الشخصية وسلوك

(1) Harold H. Kassarjian, Op. Cit., P. 415.

(2) Id.

(3) James F Engel, David T Kollat, and Roger D. Black Well, Business Horizons op. Cit., P. 64.

المستهلك يتضح أنها لم تثبت وجود علاقة قوية بينهما، فقليل منها أثبت وجود هذه العلاقة القوية، وقليل منها أثبت عدم وجود علاقة، بينما الغالبية العظمى منها تشير إلى أنه إذا كانت هذه العلاقة موجودة فهى ضعيفة.

ويرجع كُتاب التسويق هذه التناقضات فى العلاقة بين سمات الشخصية وسلوك المستهلك إلى سببين رئيسيين هما :

١ - السبب الأول : يتعلق بإختبارات الشخصية المستخدمة في هذه الدراسات.

فقد تتبع بعض المشاكل من أن اختبارات الشخصية المقننة والمصممة للاستعمال فى العيادة النفسية توظف فى غير التطبيقات الأكلينكية، فغالباً ما يستعير باحثو التسويق هذه الاختبارت من العيادة النفسية دون النظر إلى إمكانية تطبيقها على دراسات المستهلك وبعبارة أخرى فإن الاختبارات ليس لها الوزن الكافى لتفسير ما خصصت له.[1]

ويرى «كاسارچيان» Kassajian أنه لكى يتوصل باحثو سلوك المستهلك إلي نتائج قاطعة فإنهم يجب أن يضعوا تعريفاتهم وأدواتهم الخاصة لقياس متغيرات الشخصية التى تؤدى إلى قرار الشراء بدلاً من استخدام أدوات صممت كجزء من نموذج طبى لقياس أزدواج الشخصية أو الإتزان العقلى، ويقترح أن يتم وضع هذه التعريفات والأدوات بطريقتين، الطريقة الأولى تتم عن طريق البحث النظرى عن المتغيرات المرتبطة بعملية إتخاذ القرار عند المستهلك، فإن لم تكن العصابية أو الاجتماعية هى متغيرات الشخصية الملائمة فقد تنشأ مصطلحات جديدة مثل كره المخاطرة والبحث عن

(1) Ibid., P. 66.

المنزلة، فمتغيرات الشخصية المرتبطة بسلوك المستهلك تتطلب أساساً نظرياً ووضع اختبارات واختبار صحة هذه الاختبارات. أما الطريقة الثانية لوضع مثل هذه الأدوات قد تكون عن طريق التحليل العاملي، فيمكن تحليل العديد من العناصر التى تقيس السلوك والآراء والشراء والمشاعر والإتجاهات تحليلاً عاملياً بحثاً عن عوامل عامة معينة يمكن أن تكون مفسرة لسلوك المستهلك.(١)

ويضيف «كاسارچيان» Kassarjian أنه فقط بأدوات موجهة تسويقياً يمكن تحديد الدور الذى تلعبه متغيرات الشخصية فى عملية إتخاذ قرار المستهلك.(٢)

ويتفق «إنجل» و«كولات» و«بلاكويل» Engel, Kollat and Blackwell مع «كاسارچيان» Kassarjian فى هذا الرأى فيذكرون أنه يمكننا أن نتوقع نتائج أفضل إذا كانت بنود اختبار الشخصية ترتبط بعمليات الشراء اليومية والاستهلاك، حيث أن إنشاء أدوات القياس الموجهة تسويقياً مطلوبة إلى أبعد حد.(٣)

ومن ناحية أخرى فقد يرجع السبب فى عدم نجاح الشخصية فى التنبؤ بسلوك المستهلك إلى أن اختبارات الشخصية المطبقة قد تكون غير مرضية من ناحية الثبات والصدق، فمقياس الشخصية الجيد هو الذى يكون له ثبات حوالى ٨٠٪ بين الاختبار وإعادة لاختبار وحوالى ٩٠٪ فى التجربة النصفية للاختبار، بينما كانت معاملات الثبات فى الدراسات السابقة تتراوح بين ٤٠٪ إلى حوالى ٧٠٪ وفى كثير من الحالات لايهتم باحثو التسويق بموضوع الصدق والثبات.(٤)

---

(1) Harold H. Kassarjian , Op. Cit., P. 415.
(2) Id.
(3) James F. Engel, David T. Kollat, and Roger D. Blackwell, Business Horizons, Op. Cit., P. 67.
(4) Harold H. Kassarjian, Op. Cit., P. 415.

كذلك قد تطبق الاختبارات على غير الفئات التى قننت لها، فالاختبارات الصالحة للتطبيق على أفراد معينين كطلاب الكليات أو المرضى النفسيين تطبق على المستقصى منهم المتاحين من السكان بصفة عامة.(١)

ويضيف «وارد» و«روبرتسن» Ward and Robertson أنه من المتوقع أن تكون العلاقة التى نحصل عليها من دراسات الشخصية وسلوك المستهلك ضعيفة، لأن حجم العلاقة التى يمكن الحصول عليها تعتمد جزئياً على عدد العناصر التى تشملها أداة القياس، ومقتضيات البحث التسويقى تؤدى إلى إختيار المقاييس القصيرة سهلة التطبيق وهى مقاييس أقل ثباتاً.(٢)

وأخيراً فيما يتعلق بإختبارت الشخصية المستخدمة فإنه فى عدد من دراسات المستهلك تم تعديل أو اختصار اختبارات الشخصية القياسية بصورة عشوائية فقد تجرى تغييرات على الاختبار ليلائم أغراضاً معينة، فقد تحذف بعض العناصر من الاختبار الكلى، وقد تغير بعض الكلمات، وحتى اسم العنصر المقاس قد يتغير ليلائم حاجات الباحث(٣)، فعلى سبيل المثال فى دراسة «كوبونن» Koponen سجل الرجال المدخنون درجات أعلى من المتوسط على مقياس الاكتئاب الذاتى والارتباط، وهما متغيران لم يتضمنهما اختبار إدواردز للتفضيل الشخصى الذى طبقه «كوبونن» Koponen فى دراسته وكان واضحاً أنه يستخدم مقياسى لوم الذات والتواد.(٤)

(1) Id.
(2) Scott Ward and Thomas S. Robertson, Op. Cit., P. 178.
(3) Harold H. Kassarjian, Op. Cit., P. 415.
(4) Joel B. Cohen, "The Role of Personality in Consumer Behavior", in : Harold H. Kassarjian and Thomas S. Robertson, Op. Cit., P. 504.

ولأن مثل هذه التغيرات يمكن أن تؤثر على صحة وفائدة الاختبار فإنه ينبغى مستقبلاً إثبات صحة هذه التعديلات على الاختبارات قبل استخدامها الفعلى.

السبب الثانى : إن إختيار «ماركة» معينة والولاء «لماركة» وهى المتغيرات التابعة التى كانت أكثر استخداماً فى دراسات الشخصية وسلوك المستهلك غالباً ما تكون متغيرات تابعة غير ملائمة وذلك للأسباب الآتية [١]:

١- أن الدراسات التى غطت نطاقاً واسعاً من أنواع المنتجات واختبارات الشخصية وأساليب البحث فشلت فى إثبات وجود علاقة قوية بين الشخصية واختيار «الماركة» والولاء «للماركة».

٢- فى الدراسات القليلة التى تناولت اختيار «الماركة» والولاء «للماركة» ومتغيراً تابعاً آخر مثل استعمال نوع المنتج، تنبأت الشخصية بشكل أفضل بالمتغير التابع الآخر.

وبناء على هذا فقد بدأ باحثو سلوك المستهلك فى تقدير أنه من الأكثر واقعية أن نتوقع أن ترتبط الشخصية بكيفية قيام المستهلكين بإختياراتهم، وبشراء وإستهلاك نوع معين من المنتجات وليس «ماركة» معينة، فعلى سبيل المثال فهناك ميل أكثر لأن تكون هناك علاقة بين الشخصية وما إذا كان الفرد يمتلك ميكروويف أم لا، وليس افتراض وجود أرتباط بين الشخصية وماركة الميكروويف المشتراة.[٢]

ويؤكد «هوكنز» و«بست» و«كونى» Hawkins, Best and Coney هذا الرأى

(1) Raymond L. Horton, "Some Relations Between Personality and Consumer Decision Making", Journal of Marketing Research. (Vol. XVI. May 1979). P. 234.

(2) Leon G. Schiffman and Leslie Lazar Kanuk. Op. Cit.. P. 109.

فـيذكـرون أنه ينبـغى أن نتـوقع أن ترتبط الشـخصيـة أكثـر بنوع المنتج وليس بإحـدى ماركاته، فمن المحتمل أن تتنبأ الشخصية بملكية السيارات الأسبور أكثر منها بماركاتها، كـذلك التنبؤ بالمستعـملين وغـير المسـتعـملين لأحذية الجرى أكثر من «ماركـة» هذه الأحذية[1].

٣- بالبحث فى الأرتباط بين الشـخصية وسلوك المستـهلك فإن المتغير التـابع كان دائماً سلوكاً أساسياً أكثر منه إختيار ماركة محددة.

فلما كانت الشخصية تشير إلى الخصائص المحددة للأنماط العامة للسلوك، فإنه غالباً لا تنشأ علاقة هامة بين الشـخصية وسلوك المستهلك المتعلق بإختيـار ماركة معينة، على العكس فإن الأكثر إحـتمالاً أن تنشأ علاقات قوية بين الشخـصية وبين الإجراءات التى يتخذها المستهلكون للتفاعل مع بيئاتهم التسويقية ومواقف الاستهلاك المختلفة.[2]

والدراسات التى بحثت مثل هذه العلاقات بين الشخصية والنماذج العامة للحصول على المعلومات واختيار الماركة تميل إلى تأييد هذه التوقعات.

ومن الدراسـات التى بحثت العـلاقة بين الشـخصيـة واتخاذ القـرار عند المستـهلك الدراسة التى قام بها ريموند هورتن ونعرضها فيما يلى :

(1) Del I. Hawkins. Roger J. Best and Kenneth A. coney. Consumer Behavior : Implications for Marketing Strategy (Fourth Edition; Boston : Richard D. Irwin. Inc.. 1989). P. 377.

(2) Raymond L. Horton. Op. Cit.. P. 234.

دراسة ريموند هورتن Raymond Horton[1]

لم يتم فى هذه الدراسة تحديد كل أو حتى أغلب استراتيچيات الشراء، ولكن نظراً لأن أحد الأنماط العامة لسلوك المستهلك هى الأستراتيچية التى يتبناها المستهلك لتقليل المخاطرة الخاصة بإختيار الماركة، وخاصة عندما تكون جديدة، فقد كانت فروض الدراسة هى :

١- أن المستقصى منهم الأقل ثقة بالنفس والأكثر قلقاً يميلون إلى اختيار الماركة الأعلى سعراً والمنتجة بواسطة منتج معروف بصورة أكثر تكراراً من المستقصى منهم الأكثر ثقة بالنفس والأقل قلقاً.

٢- هناك تفاعل بين المخاطرة المتعلقة بنوع المنتج والشخصية بحيث أن المستقصى منهم الأقل ثقة بالنفس والأكثر قلقاً يميلون إلى اختيار الماركة الأعلى سعراً والمنتجة بواسطة منتج معروف بصورة أكثر تكراراً بما يتناسب مع تزايد المخاطرة المتعلقة بنوع المنتجات.

ولاختبار صحة هذين الفرضين تم إجراء تجربة على ٦٠ سيدة وذلك عن طريق ٧ رحلات تسوق تمثيلية مكونة من ٨٠ شريحة مصورة ملونة تم عرضها على المستقصى منهن وذلك لاختيار ماركة واحدة من كل نوع من أنواع المنتجات محل البحث والتى تختلف فى درجة المخاطرة المتعلقة بها. وقد تم قياس سمات شخصية المستقصى منهن التى تتعلق بالقلق والثقة بالنفس.

(1) Ibid.. PP. 233 - 246.

وقد أكدت نتائج الدراسة العلاقة المتوقعة بين استراتيجية الاختيار وسمات الشخصية وهى الثقة بالنفس والقلق وهو الفرض الأول ولكنها فشلت فى تأكيد التفاعل بين سمات الشخصية السابقة ودرجة المخاطرة المرتبطة بكل منتج وهو الفرض الثانى.

تطبيقات على الفصل الرابع

الشخصية

أولاً : ضع علامة (✓) أو (X) أمام العبارات الآتية مع التعليق :

١- من السهل وضع تعريف دقيق شامل متفق عليه يوضح مفهوم الشخصية وماهيتها. (   )

....

....

٢- يدل تعدد تعريفات الشخصية على تعقد دراستها والاختلاف بين وجهات نظر الباحثين إليها. (   )

....

....

٣- يتفق الأصل اللغوى للشخصية في اللغة الأجنبية مع التعريفات التى تنظر إلى الشخصية من ناحية الأثر الخارجى الذي تحدثه فى الآخرين. (   )

....

....

٤- أهم ما يميز تعريف ألبورت للشخصية إنه يركز على الجوانب الداخلية أكثر من المظاهر السطحية. (   )

....

....

٥- يعتبر الذكاء من السمات الاجتماعية، بينما الميول والإتجاهات من السمات العقلية. (   )

....

....

٦- من السمات الوجدانية ميل الفرد إلى السيطرة أو الخضوع. (   )

....

....

٧- تعتبر الميول والإتجاهات سمات أحادية القطب. (   )

....

....

٨- السمات العامة هى السمات المشتركة أو الشائعة بين عدد كبير من الأفراد. (   )

....

....

٩- من صالح دراسة سلوك المستهلك أنه جزء من السلوك الإنساني. (   )

....

....

١٠- لاينبغى الاستعارة من العلوم السلوكية لدراسة سلوك المستهلك. (   )

....

....

١١- وفقاً لنظرية التحليل النفسى فإن وظيفة الأنا الأعلى هى التوفيق بين مطالب الهو ومطالب الواقع الخارجى ومطالب الضمير. ( )

....

....

١٢- يرجع ظهور بحوث الدوافع فى دراسة سلوك المستهلك إلى محاولة أكتشاف الدوافع الشعورية وراء سلوكه. ( )

....

....

١٣- تعد فكرة القناع أكثر أفكار يونج إثارة لاهتمام المسوقين. ( )

....

....

١٤- يميل الشخص المنطوى إلى التعامل مع غيره وتكوين علاقات معهم. ( )

....

....

١٥- يعتمد الموجهون داخلياً على الأشخاص المحيطين بهم لإعطاء التوجيهات لأعمالهم. ( )

....

....

١٦- الأفراد المذعنون هم الذين يتحركون بعيداً عن الآخرين ولا يرغبون في تأثير أحد عليهم. ( )

....

....

١٧- ترجع أهمية نظرية هنرى موراى إلى أنها الأساس لقائمة أدواردز للتفضيل الشخصى. ( )

....

....

١٨- تعتبر نظرية السمات أقل نظريات الشخصية التى تم استخدامها لدراسة سلوك المستهلك. ( )

....

....

ثانياً : أجب عن الأسئلة الآتية :

١- تعددت تعريفات علماء النفس للشخصية، ويمكن تقسيم تعريفاتهم إلى ثلاث مجموعات، ناقش هذه المجموعات الثلاث من التعريفات موضحاً النقد الموجه إلى المجموعتين الأولى والثانية.

٢- وضح الفرق بين المفاهيم الآتية :

أ - سمات الشخصية العامة والخاصة.

ب- سمات الشخصية الأساسية والسطحية.

ج- سمات الشخصية أحادية القطب وثنائية القطب.

٣- ما هو التحليل العاملى؟ وما أهمية أستخدامه فى دراسة سمات الشخصية؟

٤- توصل أيزنك نتيجة لبحوثه إلى خمسة عوامل ذات أهمية عملية كبيرة فى وصف الشخصية. أذكر هذه العوامل؟

٥- تناول بالشرح والتحليل كيفية قياس سمات الشخصية؟

٦- تناول بالشرح والتحليل نظرية التحليل النفسى لفرويد وتأثيرها على دراسة سلوك المستهلك؟

٧- تعتبر نظرية كارن هورنى إحدى النظريات الاجتماعية الهامة التى بنيت عليها الدراسات التي بحثت العلاقة بين سمات الشخصية وسلوك المستهلك. تناول بالشرح هذه النظرية، وإحدى الدراسات التى بنيت عليها؟

٨- تعتبر اختبارات الشخصية المستخدمة في الدراسات التى بحثت العلاقة بين سمات الشخصية وسلوك المستهلك سبباً أساسياً فى عدم نجاح هذه الدراسات فى إثبات وجود علاقة قوية بينهما. ناقش العبارة السابقة؟

الفصل الخامس

الدافعية

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلى :

* الأسباب التى تكمن وراء سلوك الأفراد.
* أختلاف الأفراد فى أدائهم.
* أسباب أهتمام بعض الأفراد بكمية الجهد الذى يضعه فى وظيفته واهتمام البعض الآخر بكمية الجهد ونوعه والإتقان والإبداع فى العمل.
* القوى التى تحفز الأفراد للعمل هل هى قوى داخلية نابعة من الفرد أم قوى خارجية

المخرجات :

يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلى :

- الأسباب التى تكمن وراء سلوك الأفراد.
- أسباب أختلاف الأفراد فى الأداء.
- أسباب أهتمام بعض الأفراد بكمية الجهد الذى يضعه فى وظيفته وأهتمام البعض الآخر بكمية الجهد ونوعه والاتقان والإبداع فى العمل.
- القوى المحفزة للأفراد على العمل سواء الداخلية أو الخارجية.

المحتويـــات

أولاً : الأسباب التى تكمن وراء سلوك الأفراد.

ثانيــاً : نظـريات الدافـع.

ثالثــاً : نظريات الحاجات الإنسانية.

رابعــاً : نظريات الدوافع الحديثة.

خامساً : نظـرية تكوين الهـدف.

سادساً : العلاقة بين الرضا عن العمل ودوافع العمل.

سابعاً : التكامل بين نظريات الدوافع فى التطبيق الإدارى.

الفصل الخامس

الدافعية

تمثل الدافعية مختلف القوى التى تحرك الفرد وتستثير حماسه وتؤثر على مجهوده وأدائه والهدف الذى يسعى إلى تحقيقه داخل العمل.

أو هى القوى أو الباعث المسبب لسلوك هادف معين.

الأداء = الدافعية × القدرات × البيئة المحيطة

وفى الحياة العملية قد يتساوى مجموعة من المحاسبين أو المهندسين فى المهارات والقدرات إلا أنهم يختلفون فى كثافة الجهد والإبداع والمثابرة فى العمل، لماذا؟ لاختلاف دوافعهم فى العمل.

ولا يتأثر أداء الفرد بدوافعه فقط ولكنه يتأثر أيضاً بقدراته والبيئة المحيطة به وبتفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض.

نظريات الدافع :

وقد تعددت النظريات التى تحاول تفسير دوافع الفرد ومنها ما يلى :

- نظريات المحتوى

- نظرية تدرج الحاجات لمازلو
- نظرية هرزبرج
- نظرية الدرفرز
- نظرية مكليلاند

- نظريات العمليات

- نظرية التوقع والنظريات المعدلة معها
- نظرية المساواة والعدالة
- نظرية تحديد الهدف

وقد اهتمت نظريات المحتوى بوصف مجموعة الحاجات التى تحفز وتدفع السلوك، أما نظريات العمليات فقد اهتمت بالعوامل الإدراكية التى تؤثر فى سلوك الأفراد، والكيفية التى يختار بها الأفراد بين البدائل السلوكية المختلفة.

نظرية الحاجات الإنسانية :

تفترض نظرية الحاجات أن الإنسان يوجه سلوكه مجموعة من الحاجات ، وتعرف الحاجة بأنها شعور بالنقص أو الحرمان فى إشباع الحاجة ، وتؤدى الحاجات غير المشبعة إلى حالة من التوتر تدفع الفرد إلى البحث عن طرق ووسائل لإشباعها لإنهاء هذا التوتر وتحقيق الهدف.

نظرية مازلو :

قدم إبراهام مازلو (Maslo, 1954) نظرية الحاجات الإنسانية وتقوم إفتراضات هذه النظرية على ما يلى :

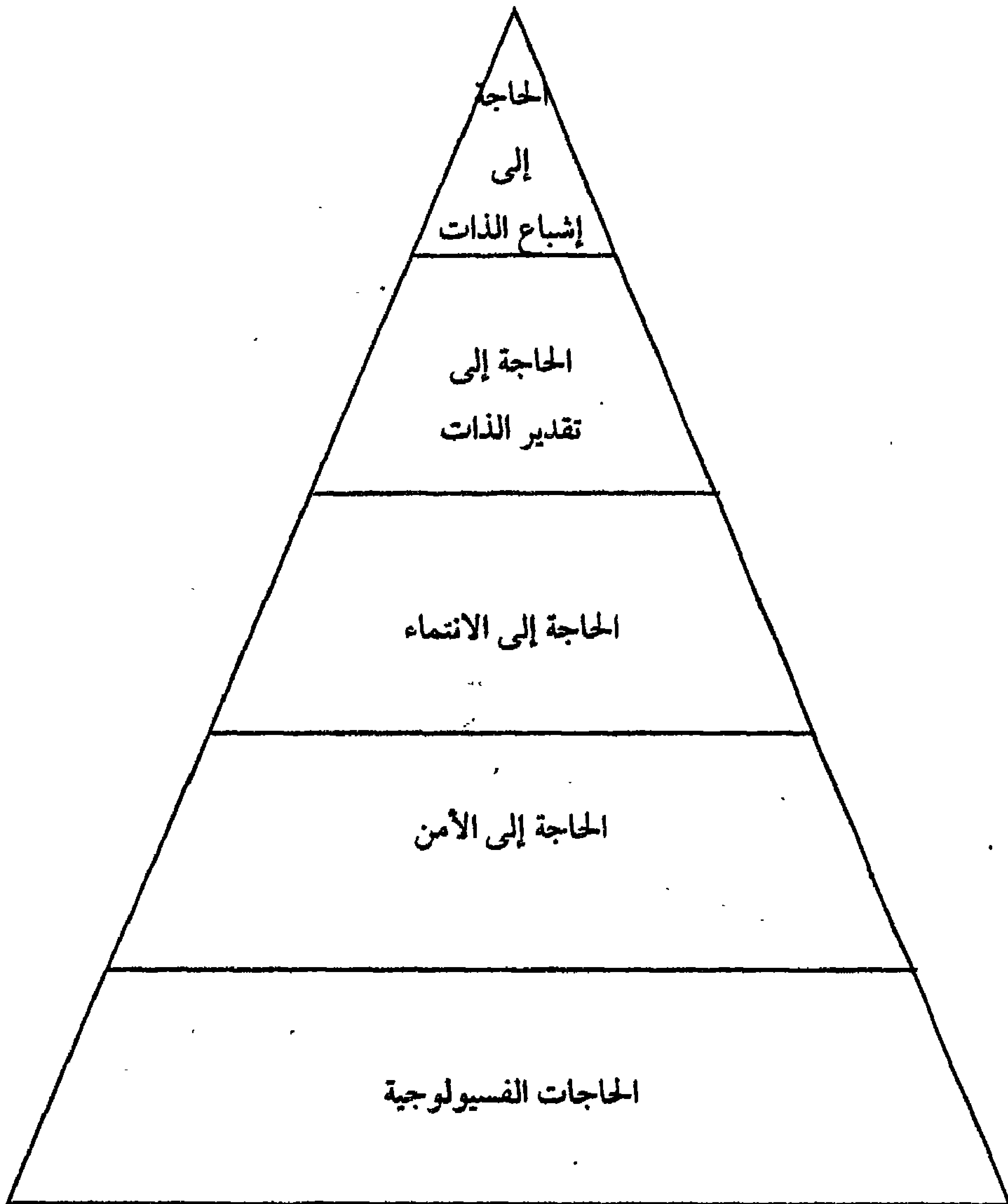
١ - أن هناك خمس حاجات إنسانية يسعى الفرد لإشباعها فى شكل سلم متدرج تشمل ما يلى :

١ / ١ - الحاجات الفسيولوجية :

وتشمل الحاجة إلى الطعام والشراب والملبس والمسكن .. إلخ.

١ / ٢ - حاجات الأمان :

وتشمل الحاجة إلى شعور الفرد بالأمان الوظيفى ، وتقليل الضغوط التى يتعرض لها الفرد.



شكل (١) مدرج الحاجات لمازلو

١/ ٣- الحاجات الاجتماعية :

وتشمل حاجة الفرد إلى إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين ، وقبول الجماعة للفرد ، وعلاقة الصداقة داخل وخارج العمل.

١/ ٤- حاجات تقدير الذات :

وتشمل الحاجة إلى التقدير والاحترام والمكانة والقوة.

١/ ٥- حاجات إشباع الذات :

وتشمل حاجة الإنسان إلى إثبات ذاته وتحقيق ما يود أن يكون :

٢- وقد افترض مازلو أن إشباع حاجات الفرد يتم فى شكل سلم هرمى بمعنى أنه يبدأ بالحاجات الفسيولوجية وعند إشباعها ينتقل إلى حاجات الأمان ... وهكذا.

٣- لا تقوم الحاجة المشبعة بدفع السلوك أو تحريكه وإنما ما يوجه السلوك هو الحاجات غير المشبعة.

٤- تتوقف سعادة الفرد على مستوى الحاجات التى يستطيع إشباعها.

٥- ترتبط الصحة النفسية للفرد بإشباع الحاجات الخمس ، فالأفراد الذين ما يزالون فى مراتب أدنى من الإشباع يحققون مستوى أقل من الصحة والسلامة النفسية عن الذين وصلوا إلى أعلى مستوى فى الحاجات الإنسانية.

وقد تعرضت نظرية الحاجات الإنسانية لمازلو لعديد من الإنتقادات منها :

١- إن إشباع الحاجات الإنسانية ليس بالضرورى أن يسير طبقاً للسلم الهرمى الذى وضعه مازلو فقد يقوم الفرد بإشباع أكثر من حاجة فى نفس الوقت.

٢- أن الأهمية النسبية للحاجات تختلف من فرد لآخر، وبالنسبة لنفس الفرد من فترة لأخرى.

٣- تختلف الأهمية النسبية للحاجات مع اختلاف ثقافة المجتمع ، ومهنة الفرد، وحجم المنظمة.

نظرية هرزبرج ذات العاملين فى الدوافع

العوامل الدافعة وعوامل الصيانة

تعتبر نظرية هرزبرج امتداداً لنظرية مازلو فى الحاجات. وقد قسم العوامل التى تسبب الرضا عن العمل إلى قسمين:

١- العوامل الدافعة　　　　٢- عوامل الصيانة

العوامل الدافعة:

وهى العوامل التى افترض هرزبرج أنها تسبب الرضا عن العمل وتتمثل فيما يتصف به العمل من خصائص وتشمل:

١/ ١- الإنجاز　　　　١/ ٢- التقدير

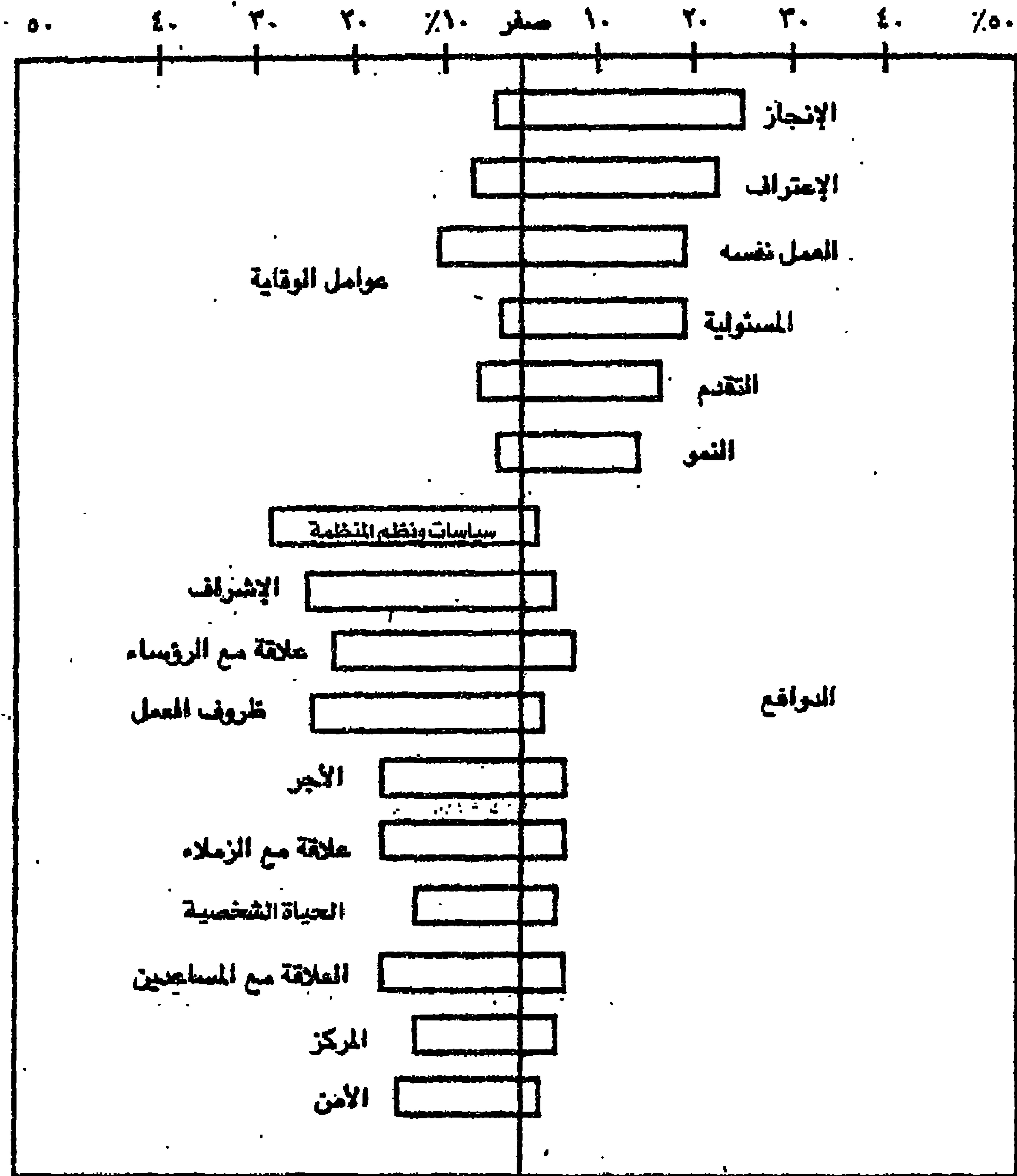
١/ ٣- الترقى　　　　١/ ٤- المسئولية

١/ ٥- النمو.

عوامل الصيانة :

وهى العوامل التى إذا توافرت لا تسبب الرضا عن العمل، ولكن عدم توافرها يسبب قدر كبير من الاستياء وعدم الرضا وتشمل :

٢/ ١- سياسات المنظمة
٢/ ٢- جودة الإشراف
٢/ ٣- العلاقات مع المشرفين
٢/ ٤- العلاقات مع الزملاء
٢/ ٥- العلاقات مع المرؤوسين
٢/ ٦- الأجور
٢/ ٧- الأمان الوظيفى
٢/ ٨- ظروف العمل.



شكل رقم (٢) ملخص لعوامل الوقاية وعوامل الدوافع فى نظرية هرزبرج

عوامل الدفع　　　　　　عوامل الوقاية

(تكرار العوامل التى أدت إلى الرضا)　　(تكرار العوامل التى أدت إلى عدم الرضا)

وتتشابه العوامل الدافعة من وجهة نظر هرزبرج مع الحاجات العليا لمازلو، أما عوامل الوقاية فتقابل حاجات الأمن، والحاجات الاجتماعية والفسيولوجية فى مدرج مازلو للحاجات.

وقد تعرضت نظرية هرزبرج لعديد من الانتقادات منها :

١- تبين من عديد من الأبحاث أنه لا يوجد خط واضح بين العوامل اتى تسبب الرضا وتلك التى لا تسبب الرضا، فالأجر قد يسبب الرضا إذا كان تعبيراً عن الإنجاز والاعتراف، وفى الوقت نفسه يعتبر سبب من أسباب عدم الرضا فى ظل هذه النظرية:-

٢- لم تأخذ النظرية فى الاعتبار الاختلافات الفردية بين الأفراد.

نظرية الدرفرز:

قسم الدرفرز حاجات الفر د ثلاث أقسام:

١ - حاجات الوجود:

وتشمل الحاجات الفسيولوجية كما ذكر هامازلو.

٢- الحاجات الاجتماعية:

وتشمل حاجة الفرد إلى الارتباط والتفاعل مع الآخرين.

٣- حاجات النمو:

وتشمل حاجة الفرد إلى النمو والتقدم وتشبه حاجة تحقيق الذات فى مدرج مازلو.

وتختلف هذه النظرية عن نظرية مازلو فيما يلي:

١- لا تفترض أن الحاجات الدنيا يجب إشباعها قبل الحاجات العليا.

٢- لا تفترض أن الحاجات غير المشبعة هى التى تؤثر على سلوك الفرد وأنما يؤثر على سلوكه كل من الحاجات المشبعة وغير المشبعة.

٣- أن إشباع بعض الحاجات يساعد على تحقيق الرضا وتدفع الفرد لتحقيق مزيد من إشباع الحاجات لتحسين حالة الرضا.

نظرية مكليلاند:

ميز مكليلاند بين ثلاثة أنواع من الحاجات:

١- الحاجة إلى الإنجاز:

وتشمل الحاجة إلى أداء العمل بأحسن كفاءة ممكنة، وحل المشكلات، وتحقيق إنجاز يفوق أو يعادل طموحات الفرد.

ويقول مكليلاند أنه كلما زادت نسبة الأفراد الذين يتميزون بالحاجة إلى الإنجاز فى المجتمع كلما تميز هذا المجتمع بالنمو والازدهار والعكس الصحيح.

٢- الحاجة إلى الانتماء:

وتشمل الحاجة إلى إقامة علاقات طيبة وصداقة مع الآخرين والمحافظة على هذه العلاقات.

٣- الحاجة إلى القوة:

وتشمل الحاجة إلى التأثير على سلوك الآخرين، والرغبة فى السيطرة سواء كانت السيطرة على الموارد المالية أو المادية أو الإنسانية أو المعلومات أو السلطة.

إلا أن الحاجة إلى القوة لابد وأن ترتبط بالقدرة على السيطرة والتحكم فى الذات واستخدامها لصالح المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية.

نظريات الدوافع الحديثة

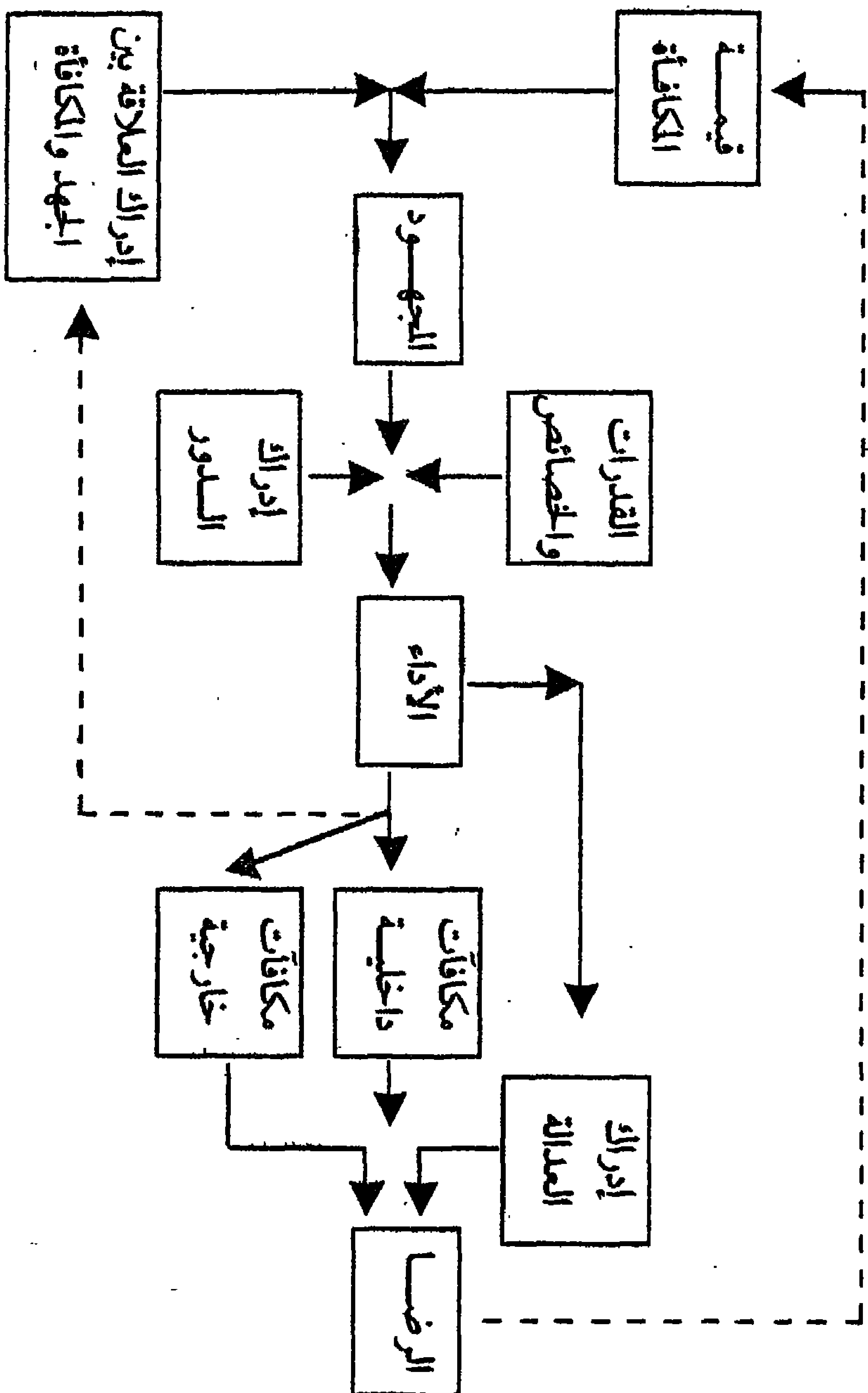
نظرية التوقع:

وضع فيكتور فروم نظرية التوقع، ثم أدخل عليها بورتر بعض التعديلات كما فى شكل (٣). وتقوم نظرية التوقع على إفتراض أن هناك علاقة تفاعلية بين العناصر التالية:

* توقع العلاقة بين المجهود والأداء.

* توقع العلاقة بين الأداء والمكافآت.

* مدى جاذبية نواتج ومكافآت العمل. (القيمة التى يعطيها الفرد لمكافآت العمل).


نظرية التوقع لبورتر ولولر (Luthans, 1981, p.191)
قيمة المكافأة
إدراك العلاقة بين الجهد والمكافأة
الجهود
القدرات والخصائص
إدراك الدور
الأداء
مكافآت داخلية
مكافآت خارجية
إدراك العدالة
الرضا

شكل رقم (٣)

وفى ضوء شكل (٣) يتبين ما يأتي:

١ - أن أداء الفرد يتأثر بمجموعة من العوامل تشمل ما يلي:

١/١ - إدراك العلاقة بين الجهد والعائد:

ويقصد بالجهد مقدار المجهود الذى يبذله الفرد فى العمل، أى مقدار الطاقة المبذولة من جانب الفرد فى أداء عمل معين أو مهمة معينة، وإلى أى مدى يتوقع الفرد أن مجهوده سيؤدى إلى تحقيق أهداف الإدارة. فإذا كان تقدير الفرد أنه مهما بذل من مجهود فإنه لن يستطيع الوصول إلى أهداف الأداء فإن العلاقة هنا بين المجهود والأداء تكون ضعيفة، وإذا كان تقدير الفرد وتوقعه أنه كلما بذل مجهود سيحقق أهداف الأداء فإن العلاقة هنا تكون واضحة وقوية.

١/٢ - تلعب قدرات ومهارات الفرد دوراً كبيراً فى التأثير على أداء الفرد.

١/٣ - يؤثر إدراك الفرد لمدى أهمية الدور الذى يؤديه على أداء الفرد.

٢ - إدراك العلاقة بين الأداء والمكافآت:

فإذا أدرك الفرد أنه مهما بذل من مجهود فإن توقعاته بالنسبة لمكافآت أو عوائد العمل ستكون منخفضة فإن هذا يؤثر على مجهود الفرد وبالتالى على أدائه والعكس صحيح.

٣- منفعة أو جاذبية العوائد أو مكافآت العمل:

هناك علاقة بين مكافآت العمل والقيمة التى يعطيها الفرد لهذه المكافآت. وتختلف القيم التى يعطيها الأفراد لمكافأة العمل من فرد لآخر حسب درجة التعليم والخبرة والبيئة التى ينشأ فيها الأفراد. فالحافز المادى والذى يتمثل فى مكافأة مائة جنيه قد يمثل قيمة مرتفعة لبعض الأفراد. بينما يرى البعض الآخر أنها قيمة منخفضة وهكذا. وكلما أعطى الأفراد لمكافآت العمل قيم مرتفعة كلما كان هذا دافعاً كبيراً للعمل يؤثر إيجابياً على الأداء.

٤- إن رضا الفرد يتحقق نتيجة تفاعل ما يلى :

٤/ ١ إدراك العلاقة بين المجهود والأداء.

٤/ ٢ مكافآت العمل.

٤/ ٣ القيمة التى يعطيها الأفراد لمكافآت العمل.

٤/ ٤ إدارك العلاقة لمدى عدالة مكافآت العمل.

٥- افترضت هذه النظرية أن الرضا يتحقق نتيجة الأداء وليس العكس بينما افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الرضا المرتفع يؤدى إلى الأداء المرتفع.

الأداء ←———— الرضا (نظرية التوقع)

الرضا ←———— الأداء (نظرية التوقع)

نظرية العدالة فى الدافعية:

تقـوم هذه النظرية على افتـراض أن كل فـرد يرغب فى الشـعـور بالعـدالة فى المعاملة، فهو يقارن بين المدخلات التى يقدمها للعمل (التعليم، الخبرة، الجهد، الولاء)، بالمدخلات التى يقـدمها الآخرون، والمخرجـات (أو مكافآ العمل) التى يحصـل عليها بالمخرجات التى يحصل عليها الآخرون.

$$\frac{\text{المخرجات أو عوائد العمل للآخرين}}{\text{المدخلات للآخرين أو مساهمات الآخرين}} \leq \frac{\text{المخرجات أو عوائد العوامل للفرد}}{\text{المدخلات أو مساهمة الفرد}}$$

فإذا أدرك الفرد أن ما يقدمه ويحـصل عليه يساوى أو يزيد على ما يحصل عليه الآخرون فإنه يشـعر بالعدالة وتزيد دافعـيته للعمل، أمـا إذا شعر أن ما يقدمـه للمنظمة ويحصل عليه من مكافـآت أقل مما يقدمه ويحصل عليه الآخرون فـإن الشعور بالعدالة ينخفض ويؤثر هذا على دافعيته للعمل.

$$\frac{\text{المخرجات للآخرين}}{\text{المدخلات للآخرين}} \geq \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

وفى حالة شعـور الفرد بعدم العدالة فإنه قد يخـتار أحد البدائل التالية لتـحقيق التوازن والشعور بالعدالة.

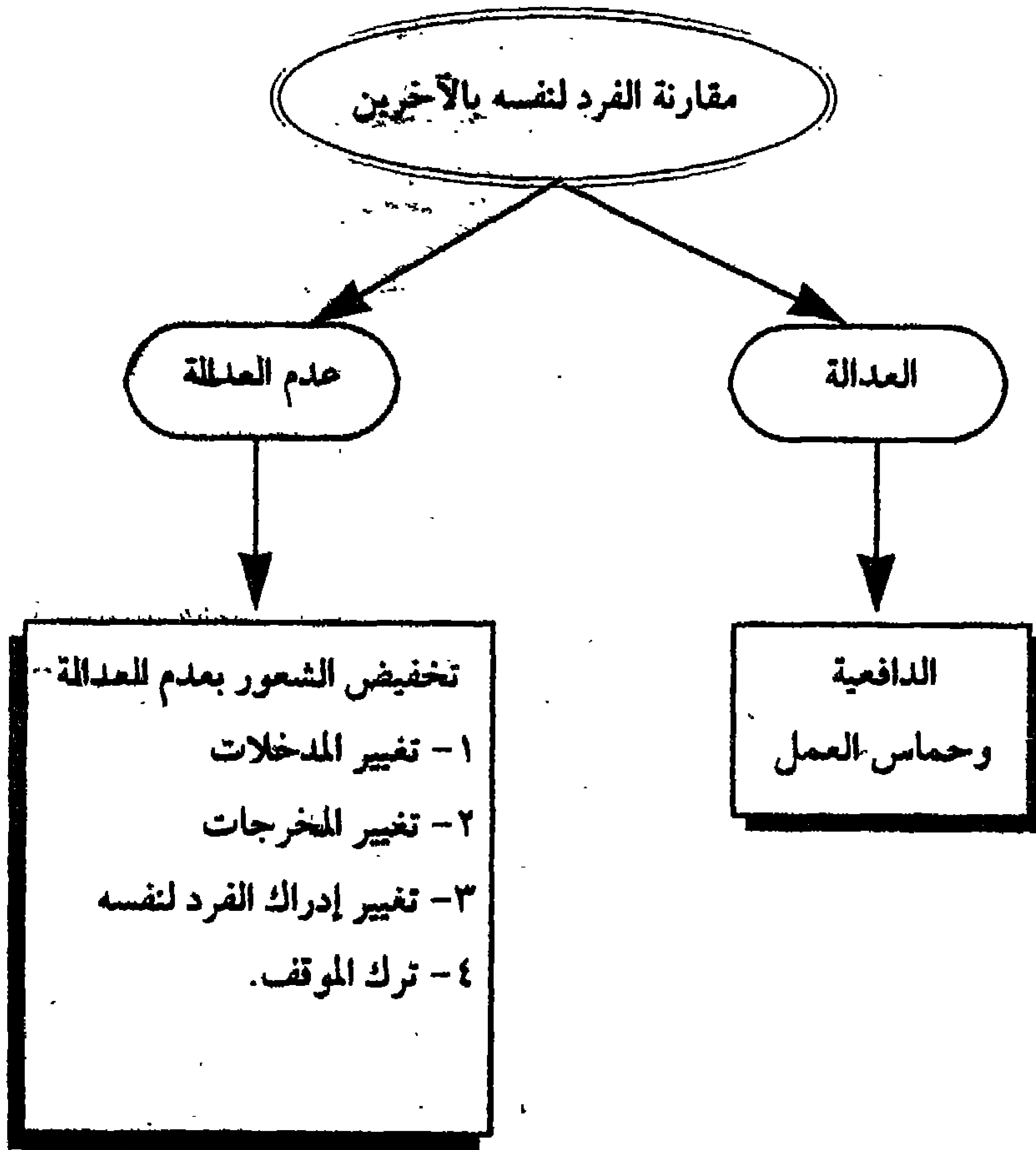
١ - أن يغير الفرد مدخلاته إما بزيادة المجهود أو تخفيضه.

٢- محـاولة تغييـر المخرجات كـمحاولة الحـصول على علاوة أو الحـصول علي دورة تدريبية كوسيلة لتحقيق النمو والتطوير.

٣- محـاولة تغيـير إدراك الفـرد لنفسـه أو للمكافآت التى يحـصـل عليهـا الآخرون أو للشيء محـور المقارنة كـأن يبرز الفرد لنفسـه أن عطائه للمنظـمـة يعتـبر منخفـضاً

بالمقارنة بالآخرين، أو أن الآخرين يتميزون بأن لديهم مهارات خاصة أو أنهم أكثر حظاً أو لديهم علاقات اجتماعية أكبر .. إلخ.

٤- محاولة ترك الموقف كله بأن يطلب الفرد نقله إلى قسم آخر أو يسعى لترك المنظمة ككل.



شكل رقم (٤) الاستجابة المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة

نظرية تكوين الهدف:

تشير هذه النظرية إلى أن الأهداف التى يسعى الفرد إلى تحقيقها تعتبر مثيراً لدافعية الفرد وحماسه، وبذل الجهد والسعى لتحقيق هذه الأهداف.

فالأهداف تحدد اتجاه أفكار الفرد ومسارات السلوك والاختيارات الذهنية التى يقوم بها الفرد سعياً لتحقيق هذه الأهداف.

ولكى تستخدم الأهداف كمجال محدد لدافعية الفرد فإنه يجب أن يتوافر فيها الخصائص التالية:

١- **أن تكون الأهداف محددة وليست عامة:** فالأهداف المعبر عنها بصورة محددة ودقيقة تحرك دافعية الفرد بدرجة أكبر مما لو كا نت عامة غير محددة . فإ ذا عبر لمندوب المبيعات بأ نه مطلوب منه آكبر قدر من المبيعات لا يعتبر هذا دافعا مثيرا لدافعية عما لو قيل له أن أهداف الأداء ٢٠٠ وحدة فى الأسبوع .

٢- **آن تكون ذات تحدى با لنسبة للفرد** : ولكي تكون الآهداف ذات تحدى فإن هذا يتطلب أن تكون متوسطة الصعوبة بحيث تحرك دافعية الفرد فلا تكون بالصعوبة الكبيرة فى إمكانية تحقيقها فتحبط الفرد، أو تكون سهلة التحقيق فلا تثير حماس الفرد لأداء سلوك أفضل.

٣- **أن تكون الأهداف ذات جاذبية وذات قيمة بالنسبة للفرد:** فكلما كانت الأهداف ذات جاذبية وذات قيمة بالنسبة للفرد وترتبط بإشباع حاجاته، وتفضيلاته ورغباته كلما زاد الأثر الدافعى لها.

٤- **مشاركة الأفراد فى تحديد الأهداف:** تعتبر الأهداف التى يتم وضعها بمشاركة الأفراد أكثر دافعية عن الأهداف التى تفرض من أعلى إذ تساعد هذه المشاركة على قبول الأفراد لها والتزامهم بتحقيقها.

٥- **قابلية الأهداف للقياس وأن تكون هناك تغذية مرتدة:** إذا تؤثر قابلية الأهداف للقياس، والمعلومات المرتدة عن مستوى الانجاز على دافعية الفرد فالمعلومات المرتدة عن الإنجاز يكون لها أثرا تقويميا على الأداء خاصة إذا كانت تتصف بأنها صحيحة ووافية وتقدم بالشكل والتوقيت والإطار المناسب.

وتتحدد درجة رضا الفرد بالفرق المدرك بين مستوى الهدف المأمول ومستوى الأداء المحقق أو المنجز فكلما كان هناك فجوة بين هذين المستويين كلما انخفض الرضا وكلما تساوى مستوى الانجاز أو ارتفع عن التوقعات المأمولة أو الأهداف المحددة كلما زاد الرضا.

العلاقة بين الرضا عن العمل ودوافع العمل:

يرتبط مفهوم الرضا عن العمل بفهوم السعادة فى العمل والروح المعنوية المرتفعة. وليس معنى ذلك أن الفرد الذى يشعر بالرضا هو الفرد المنجز أو المبدع والعكس صحيح.

١- أوقد يكون راضياً ويتمتع بدافع عمل مرتفع.

٢- فقد يكون الفرد راضياً عن عمله ولكن دافع العمل لديه منخفض.

٣- أو قد تكون درجة الرضا منخفضة ولكن دافع العمل لديه مرتفع.

٤- أو قد تكون درجة الرضا منخفضة وفى الوقت نفسه دافع العمل لديه منخفض.

وتبين لنا المصفوفة التالية هذه الحالات الأربع فى العلاقات بين الرضا عن العمل ودوافع العمل وهي:

الرضا عن العمل		
مرتفع	(١) * رضا مرتفع * دافع منخفض	(٤) * رضا مرتفع * دافع مرتفع
منخفض	(٢) * رضا منخفض * دافع منخفض	(٤) * رضا منخفض * دافع مرتفع
دوافع العمل	منخفض	مرتفع

شكل رقم (٥) العلاقة بين الرضا عن العمل ودوافع العمل

١- **راض مع دافع منخفض للعمل:** يتميز الأفراد الذين يقعون فى هذه الخلية أنهم يتمتعون بدرجة من الرضا ولكن مع دافع انجاز ورغبة منخفضة للعمل وعادة ما يحدث هذا فى الأنظمة البيروقراطية والتى تعتمد برامج الترقية والعلاوات الدورية فيها علي الأقدمية، وأنماط القيادة التى تعمل على إسعاد جميع المرءوسين دون الأخذ فى الاعتبار الأداء أو السلوك فى العمل... إلخ.

٢- **غير راض مع دافع منخفض للعمل:** ويتصف الأفراد الذين يقعون في هذه الخلية بأنهم يقعون تحت ضغوط كثيرة، فهم يكرهون العمل، ولا يرغبون في بذل أكبر مجهود ممكن، ولكن يعملون بالقدر الأدنى الذى يحفظ لهم وظائفهم ولا يعرضهم للجزاءات.

٣- **غير راض مع دافع مرتفع للعمل:** ويتصف الأفراد في هذه الخلية أنهم قد يكونون غير راضين عن عملهم، ولكي يتميزون بأن لديهم دافعاً كبيراً للعمل ودافع إنجاز مرتفع ويقع معظم الأخصائيين والمهنيين في هذه الخلية، فهم يعملون بهذه الروح على أمل تحسن أحوال المنظمة أو إمكانية تغيير وظائفهم.

٤- **راض مع دافع مرتفع للعمل :** ويتميز الأفراد في هذه الخلية بقدر كبير من التوافق والتكيف والشعور بالرضا وتحقيق الذات.

ومن جهة نظر المنظمة تتحقق الروح المعنوية والرضا عن العمل عندما يرتبط رضا الفرد بعمله بمدى تحقق الأهداف التنظيمية أي تحقيق أهدافه من خلال المشاركة في تحقيق الأهداف التنظيمية:

التكامل بين نظريات الدوافع في التطبيق الإدارى:

هناك قدر كبير من التكامل بين كل من نظريتي المحتوى والعمليات في مجال التطبيق الإداري.

فقد ألقت نظرية المحتوى ضوءاً كبيراً على حاجات الأفراد ودور الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة والتى تستجيب إيجابياً لاشباع هذه الحاجات. ويوضح شكل (٦) حاجات الأفراد والوسائل المختلفة لاشباعها في مجال العمل.

حاجات الفرد	ارتباطها بمواقف العمل
* حاجة إشباع الذات وحاجات الإنجاز والنمو.	* إسناد أعمال ومسئوليات ذات تحدى. * أعمال ابتكارية. * فرص للتقدم والرقى. * فرص للتدريب والتعليم. * ظروف عمل مناسبة. * تحقيق التغذية المرتدة.
* حاجة احترام وتقدير الذات والحاجة إلى القوة.	* الشعور بأهمية العمل الذى يؤديه الفرد. * الاحترام. * رموز المكانة. * تقلد وظائف ذات مكانة أعلى. * المسئولية. * زيادة الأجر. * الحوافز المعنوية المختلفة. * تفويض السلطة.
* الحاجات الاجتماعية.	* تكوين فرق العمل. * جماعات عمل متناسقة. * الخدمات الاجتماعية المختلفة كالنوادى والرحلات. * تنمية التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين.
* الحاجة إلى الأمن.	* أمان وظيفى. * أنظمة المعاشات والتأمينات. * إعانات البطالة. * مراعاة ظروف العمل المادية. * الأمن الصناعى.
* الحاجات الفسيولوجية أو المادية.	* الأجر. * الحوافز والمكافآت. * ظروف العمل المادية.

شكل رقم (٦) العلاقة بين حاجات الفرد وارتباطها بمواقف العمل

وقد أفادت نظرية العمليات الإدارة فى إلقاء الضوء على اختلافات الأفراد فى إدراك مواقف العمل المختلفة واختلافهم فى القيم والاحتمالات للعلاقة بين الجهد والأداء، وبين الأداء ومكافآت العمل.

وفى ظل نظرية العدالة يصبح من الضرورى أن توضح الإدارة للعاملين الأسس التى يتم على أساسها الحصول على مكافآت العمل (حوافز مادية أو معنوية) حتى يزداد إلى حد كبير إدراك العاملين بالشعور بالعدالة.

كما أفادت نظرية تكوين الهدف الإدارة فى النظر إلى الأهداف كمثير لدافعية الأفراد وحماسهم فى العمل.

وأخيراً ألقت هذه النظريات الضوء على العلاقة التفاعلية بين الرضا عن العمل ودوافع العمل. فهناك حلقة دائرية بينهما؛ إذ يؤثر رضا الفرد على دوافعه وأدائه والشعور بجودة الحياة، مما ينعكس أيضاً على المنظمة والمجتمع وهكذا حلقة دائرية تؤثر فى بعضها البعض بين الفرد والمنظمة والمجتمع.

***

الخلاصة

تناولنا فى هذا الفصل نظريات الدوافع فتناولنا نظرية المحتوى والتى تشمل نظرية الحاجات لمازلو، ونظرية هرزبرج، ونظرية الدرفرز ونظرية مكليلاند كما تناولنا النظريات الحديثة والتى تشمل نظرية التوقع ونظرية المساواة أو العدالة ونظرية تحديد الهدف .

كما شمل هذا الفصل أيضاً العلاقة بين الرضا عن العمل ودوافع العمل وكيفية التكامل بين نظريات الدوافع فى التطبيق الإداري.

تطبيقات

١- فى ضوء نظرية الدوافع اشرح الدوافع التى دفعتك لاختيار كلية التجارة؟

٢- اشرح الفرق بين نظرية مازلو ونظرية هرزبرج؟

٣- وضح المقصود بنظرية العدالة فى الدوافع؟ وما تطبيقاتها فى مجال العمل؟

٤- فى ضوء نظرية التوقع ما العلاقة بين المجهود والأداء والمكافآت والرضا عن العمل؟

٥- ما العلاقة بين الدافعية والرضا عن العمل؟

٦- اشرح ما يلى :

* حاجة الإنجاز
* العوامل الدافعة وعوامل الصانة
* مدرج مازلو للحاجات
* الاستجابة المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة.

الفصل السادس

الاتصـــــال

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذا الفصل إلى إلمام الطالب بما يلى :

* أهمية الاتصال بالمنظمات المختلفة.
* مفهوم عملية الاتصال.
* عناصر عملية الاتصال.
* العوامل التي تؤثر فى ديناميكية عملية الاتصال.
* أنواع ووسائل الاتصال بالمنظمات.
* أنواع نمط الاتصال بالجماعات الصغيرة وما تأثير كل نمط على فاعلية الأداء.
* عوائق الاتصال.
* كيف يمكن التغلب على عوائق الاتصال؟

المخرجـــات :

- إلمام الطالب بمفهوم الإتصال وعناصره.
- إلمام الطالب بالعوامل التى تؤثر فى عملية الإتصال.
- إلمام الطالب بأنماط الإتصال بالجماعات الصغيرة.
- إلمام الطالب بعوائق الإتصال وكيفية التغلب عليها.

٢٠٩

المحتويـــات

أولاً : أهمية الاتصال بالمنظمات المختلفة.

ثانيـــاً : مفهوم عملية الاتصال.

ثالثـــاً : عناصر عملية الاتصال.

رابعـــاً : العوامل التي تؤثر في ديناميكية عملية الاتصال.

خامساً : أنواع ووسائل الاتصال بالمنظمات.

سادساً : أنواع نمط الاتصال بالجماعات الصغيرة وما تأثير كل نمط على فاعلية الأداء.

سابعـاً : عوامل الاتصال.

ثامنـاً : كيف يمكن التغلب على عوائق الاتصال.

الفصـل السادس

الاتصـــال

(١) أهمية الاتصال:

يعيش الإنسان فى مجتمع ويتفاعل مع آخرين ويتعامل معهم. وهو لا يستطيع أن يشبع حاجاته المادية والمعنوية إلا عن طريق هذا التفاعل والتعامل مع الآخرين. وسبيل الفرد إلى هذا هو الاتصال بالناس منذ بدء الخليقة.

وتظهر عملية الاتصال فى كثير من الجوانب منها :

١- التعبير عن المعانى والأفكار والعواطف.

٢- بناء العلاقات الإنسانية الطيبة.

٣- أداء وظائف الإدارة.

٤- تبادل البيانات والمعلومات واتخاذ القرارات.

التعبير عن المعانى والأفكار والعواطف:

استخدم الإنسان الرموز فى اتصاله وتعامله مع الآخرين. والرموز التى استخدمها الإنسان هى اللغة والصور والفعل والصمت والإيماءات. ويمتاز الإنسان بأنه الكائن الحى الوحيد الذى استعمل الرموز للدلالة على المعانى أو للتعبير عن أفكاره وعواطفه. فهو لا يستطيع أن ينقل أى فكرة عقلية أو أية خلجة عاطفية من نفسه إلى نفوس الآخرين إلا إذا تجسدت فى صورة ألفاظ أوخطوط أو صور أو أنغام أو أصوات أو إشارات أو حركات. وبدون هذا التجسيد يستحيل على أى إنسان أن

يدرك كنة الفكرة أو العاطفة التى تدور فى نفس صاحبها. وتعتبر اللغة التى تستخدمها الإنسان فى الاتصال من أهم مميزات الجنس البشرى والتى تجعله يرتقى بها عن سائر الحيوانات.

بناء العلاقات الإنسانية الطيبة:

ظهرت أهمية الاتصال فى بناء العلاقات الإنسانية وتدعيمها بمجال العمل عندما أجريت تجارب فى مصانع هاوثورن بأمريكا، وأثبتت هذه التجارب أهمية الاتصال كأحد العوامل الهامة فى بناء العلاقات الإنسانية السعيدة. فقبل قيام الثورة الصناعية كانت الصناعة يدوية وكان صاحب العمل يشرف بنفسه على صبيانه لذلك كان الاتصال مباشراً بينه وبينهم فكان يلم إلماماً تاماً بمشكلاتهم ويحيط بآمالهم ومخاوفهم وكانت العلاقة أسرية تشبع فى العامل الحاجة إلى الانتماء للمهنة والتبعية لرب العمل. لذلك لم تظهر أى عوائق أو مشكلات للاتصال فى هذا النظام.

أما بعد قيام الثورة الصناعية فإن كبر حجم المشروعات وازدياد التخصص وتقسيم العمل، وازدياد التقدم الفني، ونمو الوعى الاجتماعى لدى الطبقة العاملة، كل هذه العوامل أظهرت أهمية الاتصال فى بناء العلاقة الأنسانية وخاصة بعد أن بعدت المسافة بين الإدارة والعاملين.

ومن هنا فإن الاتصال يساعد على تنمية الروح المعنوية وتحسين وتدعيم جودة الحياة فى مجال العمل.

أداء وظائف الإدارة :

وتظهر أهمية الاتصال في أمور عدة، فوظائف الإدارة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة تؤدى كلها بالاتصال وبدون الاتصال لا يمكن أن تنجح الإدارة في إداء وظائفها.

تبادل البيانات والمعلومات واتخاذ القرارات:

يستخدم الاتصال في إخبار المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها، والسياسات التي تقررت والخطط التي وضعت، والمسئوليات والسلطات التي تحددت أو أي تغييرات فيها كما يستخدم في إعلام الرؤساء بما تم أو لم يتم من الأعمال، وبالمشكلات التي تحدث سواء في داخل المنظمة أو خارجها وبما يساعد على اتخاذ القرارات.

(٢) ماهية الاتصال:

كلمة اتصال Communication مشتقة من الأصل اللاتيني Commu-nic بمعنى عام Common ذلك أن الفرد حين يتصل بفرد آخر يستهدف عادة الوصول إلى اتفاق عام ووحدة فكر بصدد موضوع الاتصال. وهناك المعنى الضيق للاتصال، وهو أول ما يتبادر للذهن عادة من معاني، ويقصد به الاتصال بمعناه المادى أي وسائل الاتصال المادية كالتليفون، والتلغراف والبريد.

ويعرف الاتصال أنه أي سلوك يبدؤه الفرد الذي يقوم بأرسال البيانات ينتج عنه نقل المعنى الذى يرغب فيه للفرد أو الأفراد الآخرين الذين يستقبلون هذه البيانات بحيث يتحقق الفهم المتبادل بين جميع الأطراف يؤدى إلي وحدة في الهدف، ووحدة

فى الجهود ويتسبب فى حدوث الاستجابة من جانب المستقبل بالسلوك أو الطريقة التى يرغبها المرسل.

(٢) عناصر الاتصال:

يستنتج من التعريف السابق أن عملية الاتصال تتكون من العناصر الآتية:

المرسل:

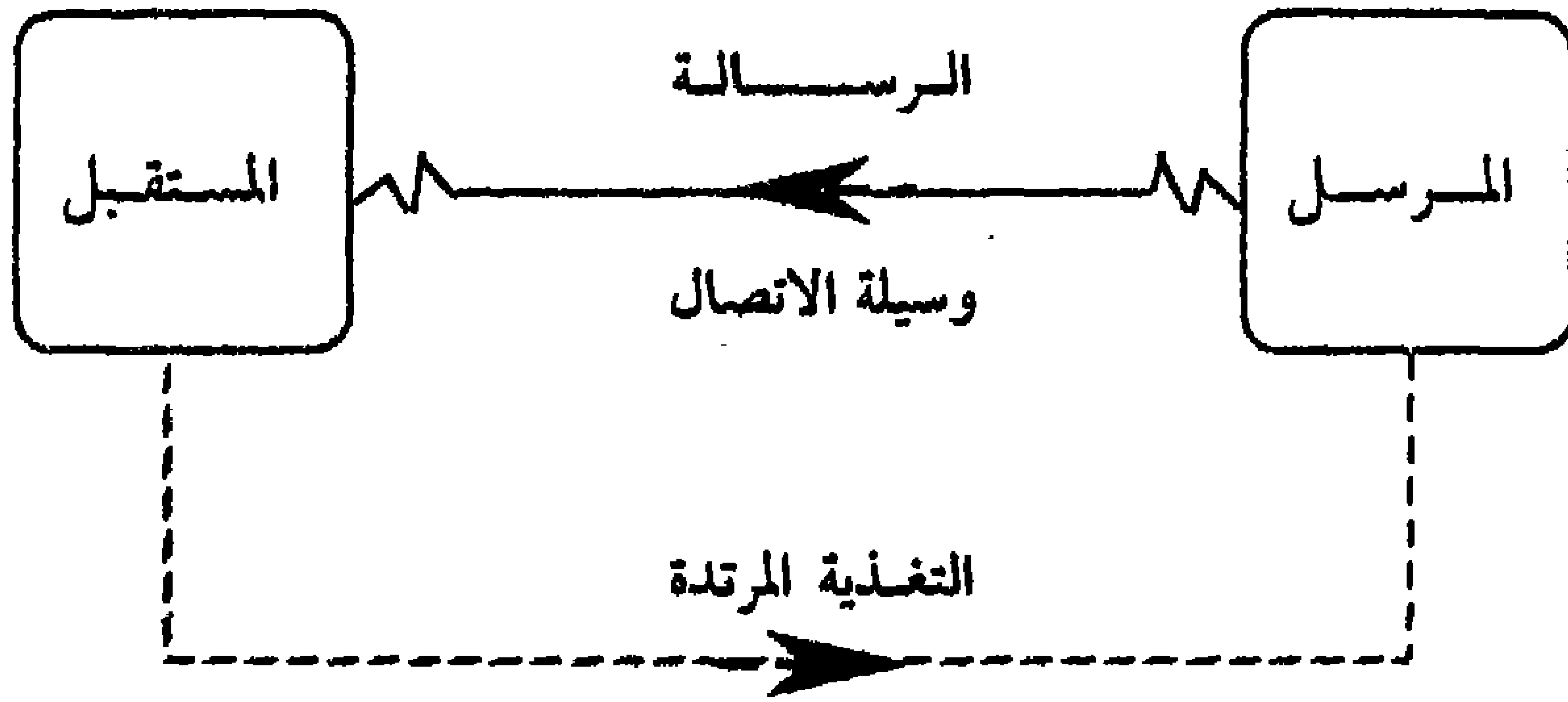
وهو الشخص الذى يوجه الأمر، أو يعرض المعلومات، أو يبدى الاقتراح أو الملاحظة. أى أن الاتصال يمكن أن يبدأ من الرئيس إلى المرءوس أو المرءوس إلى الرئيس أو من الموظف إلى زميله.

المستقبل:

وهو الشخص أو الجماعة التى يصل إليها الأمر، أو التوصية أو المعلومات أو هو الرئيس الذى يصل إليه الاقتراح أو الشكوى أو الملاحظات لدراستها.

الرسالة :

وهى موضوع الاتصال وقد يكون هذا الموضوع أمراً، أو توجيهاً، أو معلومات، أو اقتراحات أو ملاحظات أو مجموعة الأفكار والمعانى والمفاهيم والتى يحويها موضوع الاتصال.



شكل (١) عناصر عملية الاتصال

وسيلة الاتصال :

وهي الوسيلة التى تنقل بها الأفكار والمعلومات فقد تكون الكتابة، كما فى المنشورات والتقارير والخطابات وقد تكون الحديث، كما فى الاجتماعات والمقابلات وقد تكون الصورة مثل الخرائط والرسوم وقد تكون الكتابة والحديث والصورة معاً، ؛كما فى بعض الأفلام السينيمائية التى التى تطبع عليها الترجمة وقد تكون آلية مثل شبكة المعلومات بالكمبيوتر والإنترنت ودائرة التليفزيون المغلقة .. وغيره من وسائل الاتصالات الأليكترونية.

نتيجة الاتصال :

أى قياس مدى فهم المستقبل لموضوع الاتصال، ومدى تفاعله به وتجاوبه فى تنفيذه بالصورة التى أرادها المرسل. كما تشمل عملية رد الفعل التى يتأكد بها المرسل عن طريقها من أن الاتصال قد تم على الوجه الذى يبغيه وأنتج أثره فى ذهن المستقبل.

وقـد تبين من عـديد من الدراسـات أن المديرين ينفـقـون وقتهم على النحـو التالى :

٤٥٪ استماع ، ٣٠٪ كلام (الاتصال الشفوى)

١٦٪ قراءة ، ٩٪ كتابة (الاتصال الكتـابى)

أى أن المديرين ينفـقـون ٧٥٪ من وقـتهم فـى الاتصال الشـفـوى و٢٥٪ من وقتـهم فى الاتصال الكتابى وهذا يبين أهمـية تنميـة مهارات الاتصـال والتى تشمل (التفكير - الكلام - الاستماع - القراءة - الكتابة - الفعل).

(٤) العوامل التى تؤثر فى ديناميكية عملية الاتصال :

تعتـبر عملية الاتصـال وحدة متكاملة فالمرسل والرسالة والوسيلة والمستـقبل والاستجـابة هى جميعاً حلقـات متصلة فى سلسلة واحدة وتضعف عـملية الاتصال إذا إعترت هذه السلسلة نقطة ضعف معينة فى أى حلقة من حلقاتها الخمس.

٤/١ المرسل :

تبدأ عـملية الاتصـال عندما يضع المرسل فكرة معينة يراد إرسالـها فى شكل رموز أو لغـة يمكن للآخريـن فهمـها. وقـد تكون هذه الرموز فى شكل كـلمات أو أعداد أو صور أو إشارات غير لفظية كتعبيرات الوجه أو حركات الجسم.

وهنا قد تتأثر عملية الاتصال بالآتى :

* قد لا تعبر الرموز المختارة تعبيراً صحيحاً عن المعنى .

* قد لا يملك الفرد القدرة اللفظية التى تساعده على التعبير عن كل ما يريد أو يفكر فيه.

* كما أن مهارة المرسل، نحو رسالته ومدى الثقة فى نفسه، ومدى توافر المعلومات الكافية عن موضوع الاتصال كل ذلك يؤثر على فاعلية الاتصال.

٢/٤ المستقبل :

يتأثر فى فهم المستقبل للرسالة واستجابته له بعوامل عديدة منها الإدراك والتفكير والتعليم والدافعية وتكوين الاتجاهات.

إدراك المستقبل :

فنحن لا ندرك الأشياء إدراكاً آلياً، بل نخلع عليها من المعانى ما نخلعه وفقاً لخبراتنا الماضية وطرية فهمنا للحياة كما تدخل مصالحنا وأهواؤنا فى هذا الفهم. ولا يمكن أن يقع بصرنا على شيء إلا وحالولنا أن نفهمه ونفسره ونعلق عليه ونخضعة لرصيدنا السابق من المدركات. والإنسان يدرك الرسالة التى تعرض عليه عن طريق حواسه من سمع وبصر ولمس وشم وذوق. غير أن السمع والبصر هما أهم الحواس فى الاتصال ثم يقوم الفرد بتنظيم هذه الأحاسيس التى يتلقاها والانطباعات التى تصل إليه فى شكل مدركات تتخذ معنى لها على ضوء الخبرات الماضية والدوافع الحاضرة. والمستقبل لا يدرك الأشياء كاملة بتفاصيلها الدقيقة ولكنه يدرك الأشكال الرئيسية واضحة جلية وحولها مجموعات تكون خلفية أقل وضوحاً وهذا ما يسمى بالبؤرة والحاشية عند علماء النفس.

فهناك عناصر ندركها بوضوح فى بؤرة شعورنا، وأشياء أخرى تصبح هامشية لا أهمية لها. وإدراكنا للرسالة يتأثر بذلك ويصبح المرسل مسؤولاً عن كيفية لفت نظر المستقبل أو جعل الرسالة تحت منطقة البؤرة بدلاً من الحاشية.

دوافع المستقبل:

كما أن فهم الرسالة يتصل اتصالاً وثيقاً بدوافع المستقبل حيث يعمد الأفراد إلى الاتصال من أجل إشباع حاجاتهم الحالية ولاكتساب رغبات جديدة كما أن الحالة النفسيه تحدد مجال الإدراك وتشحذه، واهتمامات الناس من جهة أخرى تجعلهم يدركون أشياء معينة لا يراها الآخرون.

الخبرات المشتركة:

ولا يكفى للتوافق بين المراسل المستقبل أن تكون الرسالة فى لغة يفهمها الطرفان بل ينبغى أن تكون الخبرات مشتركة أيضاً. فالمستمع إلى محاضرة باللغة العربية عن النظرية النسبية لأنشتين لن تسعفه معرفته للغه العربية فى فهم المضمون ما لم يكن قد درس شيئاً من علم الطبيعة والرياضيات حتى يتمكن من متابعة المحاضرة. وهذا ما يعبر عنه بالاطار الدلالي. فكلما كان المرسل والمسقبل يتفاهمان فى إطار دلالى واحد كان ذلك أقرب ما يكون إلى الفهم.

وتعتبر ثقة المستقبل فى المرسل من العناصر الهامة لاتمام الدورة الاتصالية. فإذا كان المستقبل ينظر الى المرسل نظرة ملؤها الاحترام والتقدير، ويثق فى خبرته ومقدرته فلا شك أن درجة التقبل والاقتناع تكون كبيرة.

اتجاهات المستقبل:

يحاول الفرد دائماً تحقيق التوافق بين المعلومات الآتية إليه من أشخاص آخرين وبين الأفكار والمفاهيم التي كونها لنفسه وهذا التوافق يتم عن طريق أربع وسائل يلجأ إليها الفرد هي:

١- اختيار نوع المعلومات التى يقبل عليها الفرد:

تدل الأبحاث المتعلقة بهذه الناحية على الناس يميلون إلى تعريض أنفسهم إلى أنواع المعلومات التي يهتمون بها أو التي تتفق مع اتجاهاتهم ويعرضون عن تلك المعلومات التي تثير قلقهم أو التي لا يهتمون بها.

٢- التصور الاختيارى للمعلومات:

وعلى الرغم من أن الفرد يحاول دائماً أن يتجنب المعلومات التي تتفق مع وجهة نظره إلا أنه يحدث أن يتعرض لبعض تلك المعلومات. وهنا فإن الاتجاهات التي يحملها تؤثر على فهمه للمثيرات التي يستقبلها. فإذا كان العامل يكره الآلية في الصناعة ولا يميل إلى قراءة أي شيء عنها فإنه إذا حدث ووقعت عيناه على مقالة تتحدث عن انتشار الآلية في الصناعة الحديثة فغالباً ما سيحاول فهم المقالة على أن الآلية تمثل خطراً يهدد العمال في أرزاقهم بدلاً من أن بفهمها على أنها دليل على التقدم وزيادة الرفاهية. إن هذا التشويه للمعلومات ينتج عن عدم توافق المعلومات مع آراء الشخص واتجاهاته.

٣- التذكر الاختياري:

وحتى إذا لم يستطع الفرد تحقيق التوافق بين المعلومات التى يتعرض لها وبين أرائه ومعتقداته عن طريق التشويه، فإنه ما زال قادراً على أن يفسر تلك المعلومات أو يتناساها حتى يتجنب متاعب عدم التجانس بينها وبين أرائه. فمثلاً المعلومات التى تتحدث عن تاريخ الحركة النقابية وكفاح العمال ضد الرأسمالية عندما تعرض على عمال يؤيدون الحركة النقابية ويقتنعون بفوائدها، نجدهم يميلون إلى تذكر هذه المعلومات أكثر مما يميل العمال الذين يعارضون الحركة النقابية ولا يهتمون بها.

٤- القرار الاختياري:

إن الهدف من أيه رسالة تحوى معلومات ترسل من فرد إلى فرد آخر هو أن يقتنع الآخر بما جاء فى الرسالة ويتخذها معياراً للتصرف، أى يحدد سلوكه وتصرفاته وفقاً لما بلغه من معلومات. ولكن قد نجد أن الشخص قد تصل إليه معلومات لا يريدها وعلى الرغم من فهمه لحقيقتها، لا يزال يملك القرار الأخير فيما إذا كان سيحدد سلوكه تبعاً لها أم لا. هذه القدرة من جانب الفرد تجعل مهمة الإدارة صعبة للغاية فى توصيل المعلومات الصحيحة عن سياستها وأهدافها، وفى التأثير فيهم لاتخاذ تلك المعلومات أساساً لتحديد سلوكهم.

٤/٣ الرسالة والوسيلة:

إذا كانت الرسالة غير مصوغة بالطريقة الفعالة فإنها تقف فى سبيل نجاح الاتصال. كما أن الوسيلة نفسها إذا لم تكن من القوة والمرونة بحيث تصل الرسالة

إلى المستقبل فى الوقت المناسب والمكان المناسب والمكان المناسب فإن ذلك يؤثر أيضاً على عملية الاتصال.

٤/٤ الاستجابة:

تمر الاستجابة من جانب المستقبل بدورة أخرى مشابهة لتلك التى يمر بها المرسل من حيث اختيار الرموز وصياغة الرسالة واختيار الوسيلة المناسبة ثم الاستجابة فى موقف الاتصال ثم تتكرر الدورات حسب الشعور بالحاجة إلى الاتصال.

وتتشابه ديناميكية الاتصالات الكتابية إلى حد كبير مع الاتصالات الشفهية وإن كان من الطبيعى أن تكون دورات الاتصال أقل حيث تأخذ عملية رجوع المعلومات أو عملية التغذية المرتدة وقتاً ، وإن كان ذلك أيضاً يختلف من رسالة إلى أخرى حسب وسيلة الاتصال.

(٥) أنواع ووسائل الاتصال:

يمكن تقسيم الاتصالات إلى عدة أنواع على النحو التالي:

١- الاتصال فى اتجاه واحد والاتصال فى اتجاهين.

٢- الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية.

٣- الاتصالات الرأسية والعكسية والأفقية والمحورية.

٤- الاتصالات الشفهية والكتابية والالكترونية.

٥- الاتصالات اللفظية وغير اللفظية.

١ - الاتصال فى اتجاه واحد والاتصال فى اتجاهين:

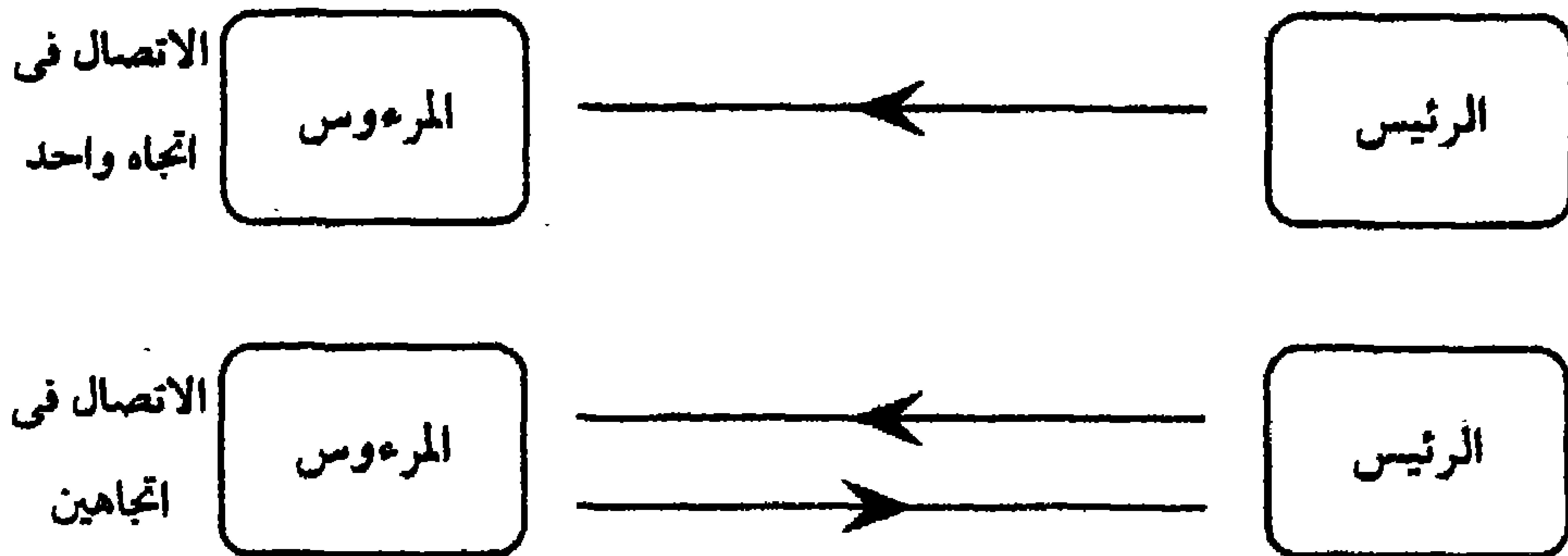
قد يكون الاتصال فى اتجاه واحد أو قد يكون فى اتجاهين

الاتصال فى اتجاه واحد:

معناه أن الرؤساء فى المستويات العليا يلقون بتعليماتهم شفهياً أو تحريرياً إلى مرؤوسيهم بدون أن يكون لهؤلاء المرؤوسين فرصةمناقشة رؤسائهم.

الاتصال فى الاتجاهين:

معناه أن يعطى الرئيس البيانات والمعلومات لمرءوسيه ويتيح لهم فرصة المناقشة والاستفسار عما يريدون وينقلون له آراءهم واتجاهاتهم فى نفس الوقت.



شكل (٢)

الاتصال فى اتجاه واحد أو فى اتجاهين

وقد أجريت تجارب عديدة للمفاضلة بين هذين النوعين من الاتصال وأثبتت هذه التجارب النتائج الآتية:

١- الاتصال فى اتجاه واحد أسرع كثيراً من الاتصال فى الاتجاهين.

٢- يتميز الاتصال فى الاتجاهين بالدقة. إذ أن عدداً أكثر من الأفراد يفهمون البيانات التى تنقل فهماً دقيقاً.

٣- يكون المستقبلون للبيانات فى حالة الاتصال فى الاتجاهين أكثر تأكداً من فهمهم للبيانات الصحيحة عن الاتصال فى اتجاه واحد.

***

٢- الاتصالات الرسمية وغير الرسمية:

الاتصالات الرسمية:

هى تلك الاتصالات التى ترتبط بالهيكل التنظيمى الرسمى وتشمل كل من الاتصالات الرأسية والعكسية والأفقية والعرضية والخارجية وقد تتخذ شكل الاتصالات الشفهية أو الكتابية أو الالكترونية أو الاتصالات اللفظية أو غير اللفظية.

٢- الاتصالات غير الرسمية:

وتشمل الاتصالات التى تتم نتيجة التفاعل الاجتماعى بين الأفراد ولا ترتبط بالشكل التنظيمى الرسمى للمنظمة كاللقاءات العابرة، أو شبكات الاتصالات غير الرسمية

هيكل الاتصال بالمنظمة وارتباطه بنظريات التنظيم:

يمكن تقسيم خطوط الاتصال بالمنظمة الي:

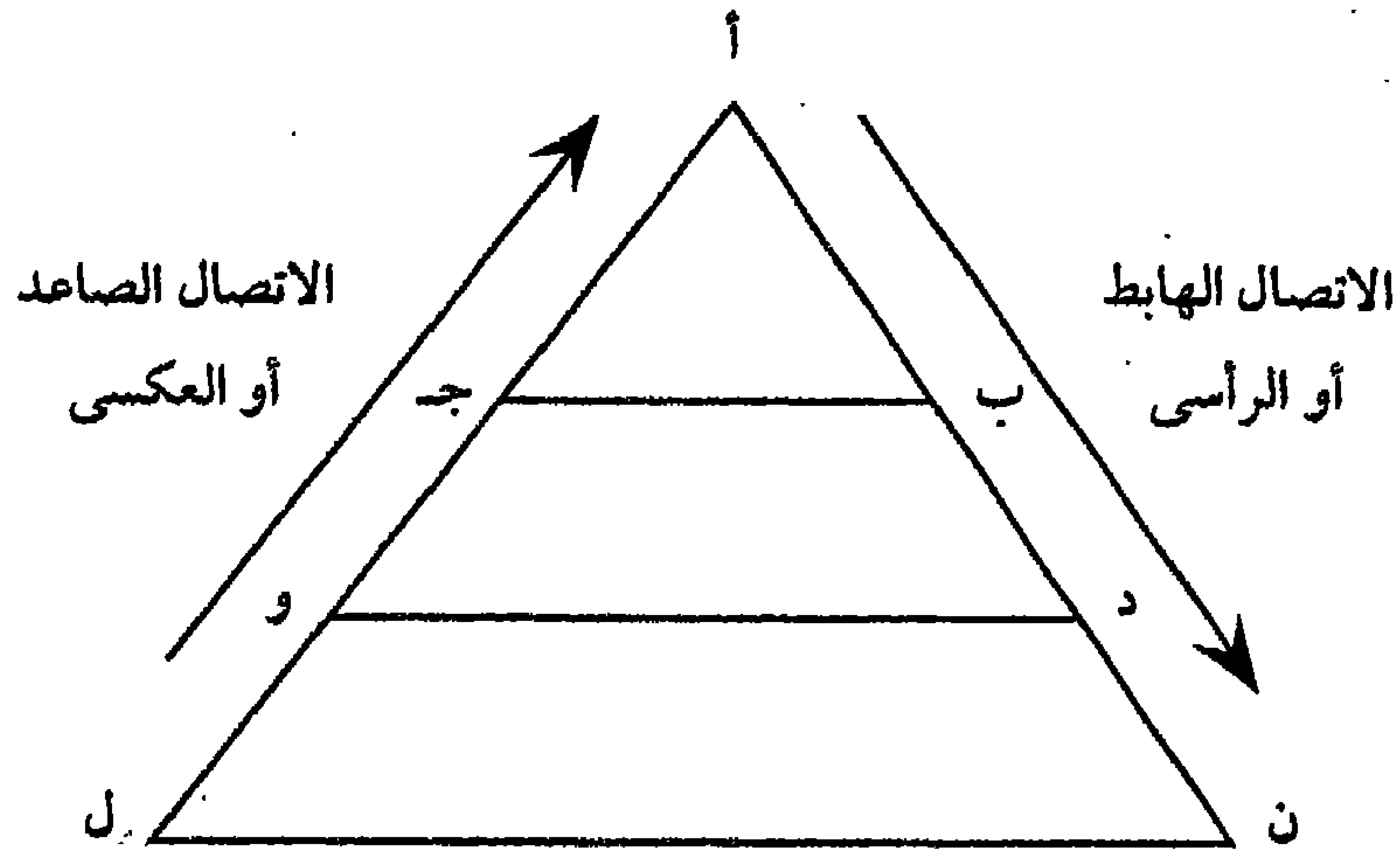
١- اتصالات رأسية: أى من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي.

٢- اتصالات عكسية: أى من أسفل إلى أعلى الهيكل التنظيمي.

٣- اتصالات أفقية ومحورية: أي اتصالات تتم على المستوى الإدارى الواحد وبين المستويات الإدارية المختلفة.

٤- اتصالات خارجية: أى الاتصالات التى تتم من داخل المنظمة إلى الخارج ومن خارج المنظمة إلى الداخل.

ويرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمى ارتباطاً كبيراً وقد جرت النظرية الكلاسيكية فى التنظيم (المدرسة البيروقراطية، ومدرسة الإدارة العلمية، مدرسة التقسيم الإداري) والنظريات الكلاسيكية الجديدة (مدرسة العلاقات الإنسانية) إلى النظر إلى نظام الاتصال على أنه نظام يأخذ الشكل الهرمى حيث تتدفق الخطط والأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمى عن طريق خط السلطة الرسمى عبر المستويات الإدارية المختلفة، وتصعد المعلومات التى عليها القرارات أو التى تستدعى التدخل لحل المشكلات أو تذليل العقبات، أو المعلومات الخاصة بمشاعر العاملين ومقترحاتهم وشكواهم (وذلك عند تشجيع الرؤساء لهذا النوع من الاتصال).



شكل (٣)

جسر فايول

وقد أشار فايول إلى أهمية الاتصال الأفقى بين الإدارات خاصة بالنسبة للمستويات الإدارية الدنيا. ووضع فايول ما يسمى جسر فايول إذ يقول إنه يضيع وقت طويل يؤدى إلى بطء العمل إذا كان (ن) يتصل ب(ل) إذا سار الاتصال إلى أعلى عن طريق خط السلطة حتى يصل إلى (أ) ثم يعود إلى أسفل خلال جميع المستويات التنظيمية حتى يصل إلى (ل) إذ أن ذلك يجعل الاتصال بين الإدارات يكاد يكون مستحيلاً. لذا يرى فايول أنه ينبغى تشجيع الاتصال الأفقى وذلك مع مراعاة الشرطين التاليين:

١- أن يحصل الموظف على إذن رئيسه قبل إعطائه بيانات لإدارة أخري.

٢- أن يخطر الفرد رئيسه المبـاشر بالنتائج الهامة التى تسفر عنهـا الاتصالات الأفقية بين الإدارات.

أما النظرية الحـديثة وهى نظرية النظم فـتنظر إلى التنظيم على أنه نظام اجتـماعى مفـتوح يـتكون من مجـموعـة من الأجزاء أو الأنظمـة الفرعـية وترتبط بعـضهـا مع البعض تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها بما يساعد على تحقيق الأهداف المحددة. ويعتبر نظام المعلومات ونظام الاتصـالات بمثابة الجهاز الـعصبى الذى يعطى للنظام حركـته واستمراره وقدرته على تحقيق التفاعل بين أجزائه، وبينه وبين البيئه الخارجية.

وارتباط نظام المعلومـات ونظام الاتصالات باحتيـاجات متخـذى القرارات أدى إلى أن الاتصـالات أصـبـحت لا تقـتـصـر على خط السلـطة الرسـمي، بل تتـدفق المعلومات من أعلى إلى أسفل، أو من أسـفل إلى أعلي، أو على المستوى الأفقي، أو من البيئة الخارجية إلى الداخل وذلك طبقاً لاحتياجات متخذ القرار من المعلومات.

ويمكن تقسيم هيكل اتخاذ القرارات بالمنظمة إلي:

١- مستوى القرارات الاستراتيجية (أو مستوى الإدارة العليا).

٢- مستوى القرارات الإدارية (أو مستوى التنسيق أو الإدارة الوسطي).

٣- مستوى القرارات التشغيلية (أو مستوى الإدارة الدنيا).

والقـرارات الاسـتـراتيـجيـة هى القـرارات التى تخـتص بها عـادة الإدارة العليـا بالمنظمات وتتـميز بـأنها غيـر تكرارية أو روتينية ويتم اتخاذهـا فى ظل ظروف تتسم بجـزء من عدم الـتأكـد ويقع على عـاتق الإدارة عند المستوى عبء تحـقيق تكيف

المنظمة مع البيئة المحيطة بها.

وتحتاج هذه القـرارات إلى تيار مستمـر من المعلومات عن البيئة الخـارجية للنظام بالإضافة إلى المعلومات الرقابية. ولذا فإن المعلومات اللازمة لهذا المستوى قد لاتسير طبقاً لخط السلطة الرسمى بل قد تقطع بعرض الهيكل التنظيمي، حيث يتطلب الأمر عند معـالجة مـشكلة من المشكلات الإدارية النظر إلى الأثر التجميـعى للأنشطة فى علاقتها بالهدف الذى تسعى الإدارة إلى تحقيقه.

وتتسم القرارات التى تتم على مـستوى التشغيل بأنها تتم فى ظروف تتسم نسبياً بالثبات وبأقل تدخل من البيئة الخارجية. وأنها متكررة وروتينية وأنه يمكن برمجتها باستخدام الحـاسب الألى ولذا فإن توافـر معلومـات عند هذا المستوى عن الأجزاء الأخرى التى يتكون منهـا النظام يكون عنده حده الأدني. ومعظم المعلومـات اللازمة للإدارة عند هذا المستوى تدخل فى نطاق ما يسمى بالمعلومات الرقابية.

أما القرارات التى تتخذ على مستوى التنسـيق أو الإدارة الوسطى فهى القرارات التى تعمل على تحقيق التكامل بين المـستوى الاستراتيجى ومستوى التشغيل. وتقوم الإدارة عند هذا المسـتوى بتـرجـمـة الخطط والأهـداف العـامـة إلى خطط وأهداف تفصيلية وأجراءات عمل محددة، ومراقبة تنفيذها.

وتقسيم القـرارات إلى قرارات استراتيـجية وإدارية وتشغيليـة ليس معناه أن هذه القرارات منفصلة فى الحياة اليومية بل هـى قرارات متدخلة ويكمل بعضـها البعض ولابد من تحقيق التكامل والتفاعل والتغذية المرتدة بينها بصفة مستمرة.

٣- الاتصالات الرأسية والعكسية والأفقية والمحورية:

الاتصالات الرأسية:

وتشمل تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي عبر خطوط السلطة الرسمية للمستويات الإدارية المختلفة. ومن وسائل الاتصالات الرأسية ما يلي:

* الاتصالات الشخصية.
* المقابلات.
* الخطط والأوامر والتعليمات.
* المذكرات.
* الخطابات الاخبارية.
* وسائل الاتصال الالكترونية المختلفة.

وتحمل الاتصالات الرأسية كافة البيانات والمعلومات اللازمة لاخبار المرؤوسين بالخطط أو الأوامر أو التعليمات أو التوجيهات أو تحديد الاختصاصات.

ولكي تحقق الاتصالات الرأسية الفاعلية فإن هذا يقتضي توافر ما يأتي:

١- اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال.

٢- التوقيت المناسب للاتصال.

٣- وضوح اللغة خاصة في حالة الاتصالات الكتابية.

٤- عدم تعارض الأوامر.

٥- توضيح خطوط التنفيذ.

٦- مراعاة الجانب النفسي للمستقبل.

الاتصالات العكسية:

وتشمل تدفق البيانات والمعلومات من أسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها.

ومن وسائل الاتصالات العكسية ما يلي:

* التقارير
* نظم الشكاوي.
* نظام المقترحات.
* كراسات أو أدلة التنظيم:
* نظام الاستشارات.
* مجلة المنظمة.
* الزيارات الدورية لمكان العمل أو المرور على مواقع التنفيذ.
* المقابلات.
* مجلات الحائط.
* الملصقات.
* وسائل الاتصالات الالكترونية المختلفة.

مزايا الاتصال العكسي:

١- يحمل للإدارة البيانات والمعلومات عن مدى تحقيق الخطط والسياسات والمشكلات التي تعترض التنفيذ.

٢- يساعد الإدارة على فهم مدى قبول العاملين للسياسات والأوامر والتعليمات التي نقلت إليهم.

٣- تشجيع الأراء والأفكار والمقترحات الجديدة.

٤- تحقيق المشاركة في الإدارة وديمقراطية القيادة.

٥- إشباع الحاجات والدوافع النفسية للعاملين وتخفيف الضغوط النفسية التي تواجههم بإتاحة الفرصة لنقل أرائهم ومقترحاتهم ومشكلاتهم عبر وسائل الاتصال المختلفة

الاتصالات الأفقية والمحورية:

تشمل الاتصالات الأفقية تدفق البيانات والمعلومات بين الإدارات والأنشطة المختلفة ومن وسائل الاتصالات الأفقية :

* الاتصالات الشخصية
* الاجتماعات
* اللجان
* المقابلات
* وسائل الاتصالات الألكترونية المختلفة.

أما الاتصال المحورى فهو الاتصال الذى يتم بين الإدارات المختلفة وعبر خطوط الهيكل التنظيمى الرسمى كأن يتصل رئيس وحدة إنتاج الكبسولات بشركة الأدوية بإدارة التدريب لتحديد الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين وذلك بدلاً من اتصاله برئيسه المباشر ثم قيام الرئيس بالاتصال برئيس إدارة التدريب. وتساعد هذه الاتصالات فى توفير الوقت والجهد والتكلفة.

٤- الاتصالات الشفهية والكتابية والألكترونية:

الاتصالات الشفهية:

وهى الاتصالات التى يتم تبادل الحديث فيها بين المرسل والمستقبل ولا يشترط فيه أن يرى المرسل المستقبل فقد يكتفى بسماع الأصوات كما فى الحديث التليفونى أو الاتصالات الألكترونية.

ومن وسائل الاتصال الشفهي:

* **الحديث الشفهى :** والذى يتم بين الرؤساء والموؤوسين وبين الأفراد بعضهم وبعض.

* **المرور على مواقع التنفيذ :** وذلك بقيام الرؤساء بالمرور على مواقع التنفيذ لتفقد أحوال العمل وسيره.

* **الاجتماعات :** وهي من الوسائل الهامة لتبادل الرأى ووجهات النظر ونقل البيانات والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.

* **المقابلات :** وتتعدد أنواع المقابلات فقد تتم للحصول على حقائق، أو للشكوى أو

للتظلم أو للوقوف على قدرات طالب الوظيفة ومهاراته .. إلخ.

الاتصال الكتابي :

الاتصالات الكتابية هي الاتصالات التى تتخذ الشكل الكتابى ومنها :

* التقارير.

* المذكرات.

* الخطابات.

* الأوامر والتعليمات

* كتيبات العاملين

* الخرائط والرسوم البيانية.

* لائحة العاملين

* نظم المقترحات

* مجلة المنظمة

* المنشورات الدورية للمنظمة.

الاتصالات الألكترونية :

تتعدد الأشكال المختلفة التى يتخذها تدفق البيانات والمعلومات بالمنظمات عبر وسائل الاتصالات الألكترونية ومنها:

* شبكة المعلومات بالكمبيوتر

* البريد الألكتروني

* الفاكس

* دوائر التليفزيون المغلقة.

* الوسائط الألكترونية المساعدة.

* وما يستجد من وسائل مستحدثة فى مجال الاتصالات الألكترونية.

العوامل التى تحكم اختيار الوسيلة المناسبة فى الاتصال:

١- الهدف من الاتصال

٢- طبيعة الرسالة

٣- نوعية المستقبل (مستوى تعليمه - إدراكه - اتجاهاته)

٤- مدى قرب أو بعد المسافة بين المرسل والمستقبل.

٥- درجة السرعة المطلوبة

٦- مدى التغذية المرتدة المطلوبة

٧- التكلفة

٨- الرغبة فى الحفظ والتسجيل

٩- الكشافات بمعنى الرغبة فى تقديم معلومات كثيفة وعادة ما يستخدم فيها الاتصالات الكتابية.

وتختلف وسائل الاتصال فى مدى فاعليتها، فالاتصالات الشخصية والشفهية تتميز بالسرعة والتغـذية المرتدة ولكن هناك صعوبة فى حفظ وتسجيل الـبيانات والمعلومات. ولذلك عادة فى حـالة الاتصالات الهامة غالباً ما يدعم الاتصال الشخـصى بالاتصال الكتـابى حتى يمكن المتـابعة والمحـاسبـة والرغبـة فى الحفظ والتـسجـيل. أما فى حـالة الاتصالات الروتينية اليومية فقد يكتفى بالمكالمات التليفونية أو بالمذكرات ... إلخ.

وسيلة الاتصال	السرعة	التغذية المرتدة	التكلفة	الحفظ والتسجيل	درجة الكثافة
* الاتصالات الشخصية	سريع	عالى	منخفض	غير مسجل	متوسط
* الاجتماعات الرسمية	سريع	عالى	متوسط	مسجل	متوسط
* التليفون	سريع	متوسط	منخفض	غير مسجل	منخفض
* التقارير	بطىء	منخفض	مرتفع	مسجل	مرتفع

شكل (٤)

فاعلية وسائل الاتصال المختلفة

٥- الاتصالات اللفظية وغير اللفظية :

الاتصالات اللفظية :

هى الاتصالات التى تتم باستخدام اللغة سواء كانت اتصالات شفهية أو كتابية أو ألكترونية.

الاتصالات غير اللفظية :

هى الاتصالات التى يتم بها نقل المعانى بوسائل أخرى غير الاتصالات اللفظية ومنها :

* الإيماءات أو الحركات الجسمية :

تستخدم الإيماءات كحركات الوجه أو كتقطيب الحاجبين أو التلويح بالأيدى عن قصد أو غير قصد لتدعيم الألفاظ وتأكيدها، ويختلف الأفراد فى استخدام الإيماءات والحركات الجسمية فبعضهم يستعمل قدراً كبيراً منه والبعض الأخر يستخدم القليل وتحدد الثقافة السائدة معنى الإيماءات.

* الإشارات :

تستخدم الإشارات فى نقل المعاني. فمثلاً استخدام أضواء من ألوان خاصة تعطى معانى خاصة كما فى إشارات المرور.

* الملابس:

تعطى الملابس ملخصاً سريعاً عن عمل الأفراد والمكانة والمركز الاجتماعى كملابس الأطباء والمرضات، والعاملين فى المعامل ... إلخ.

* الأفعال :

تعتبر الأفعال وسيلة هامة من وسائل الاتصال فالابتسامة من المدير الذى لا يبتسم أبداً لها معنى فى ذهن المرؤوسين حيث أنها تثير الشكوك فى نفوسهم.

وتلعب نبرات الصوت والتعبيرات التى تظهر على الوجه دوراً كبيراً فى فهم المستقبل للرسالة.

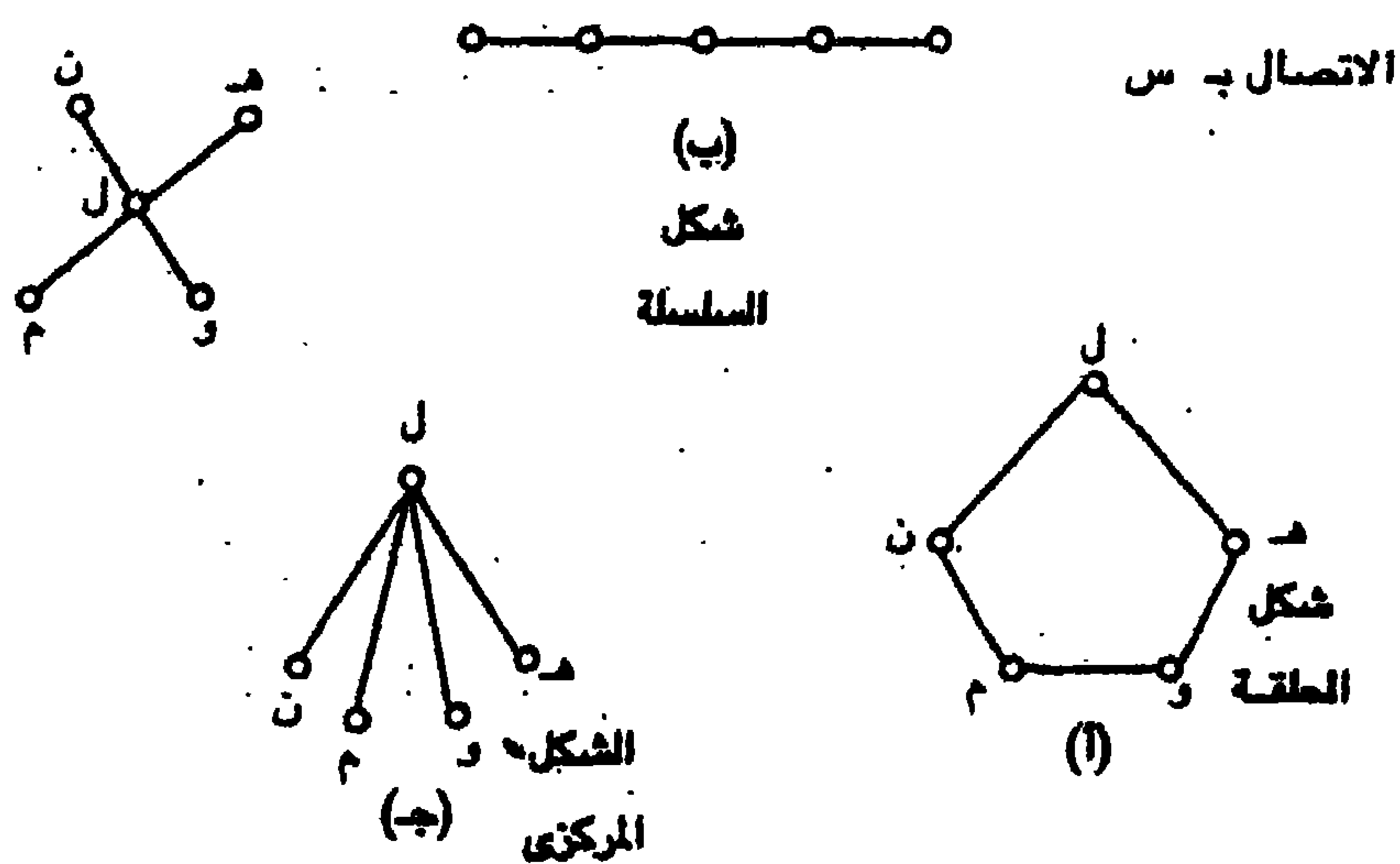
ويجب أن تحمل الكلمات والتصرفات نفس المعنى بالنسبة للمرسل إلية فالرئيس الذى يقول شيئاً ثم يفعل غير ما يقوله يفقد المرؤوسين الثقة فيه مما يؤثر على فاعلية الاتصال.

وتلعب الاتصالات غير اللفظية دوراً كبيراً فى مجال اتخاذ القرارات كمقابلات اختيار العاملين، أو الإعلان أو العلاقات العامة .. إلخ

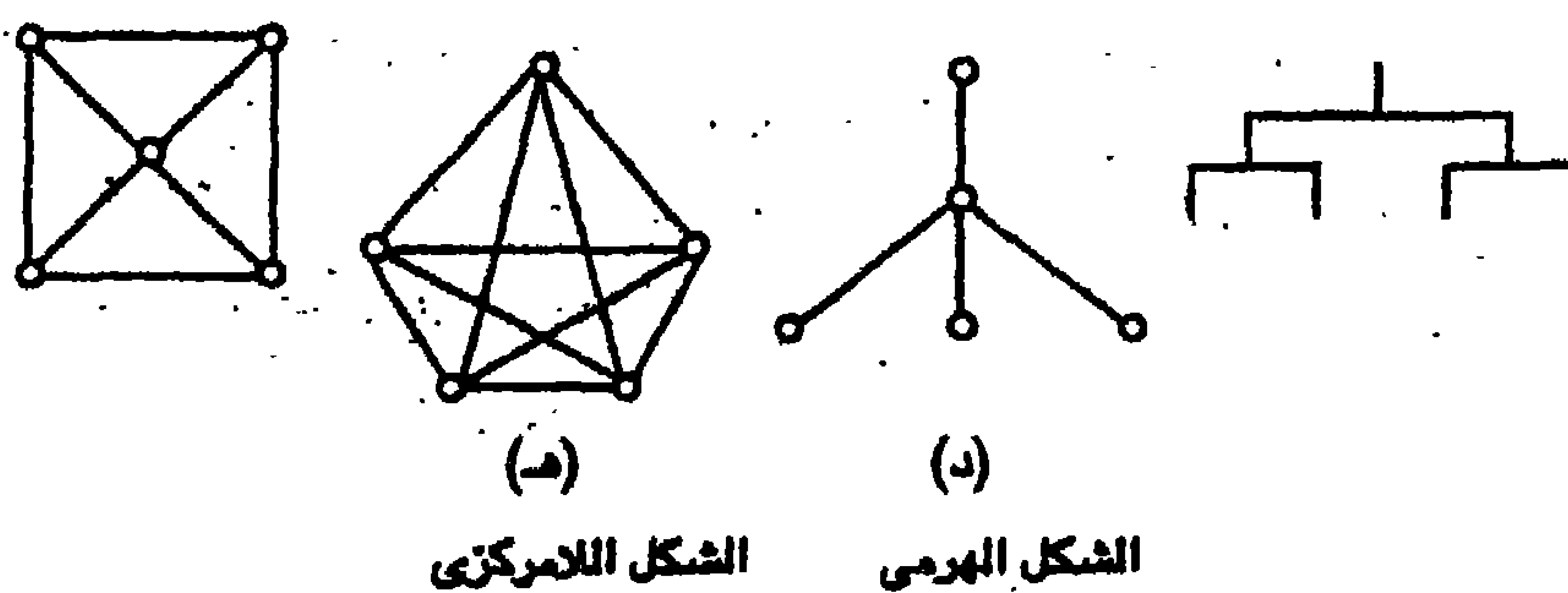
٦- شبكات الاتصال بالجماعات الصغيرة :

أثبتت الدراسات أن هناك علاقة بين الكفاءة والفاعلية وبين الأشكال التنظيمية للجماعة، وبالتالى أن التعرف على نوع شبكة الاتصال يفيد فى تحليل سلوك الفرد والتعرف على مشاعره والدوافع التى يعمل بها داخل الجماعة.

فإذا نظرنا إلى الجماعات من ناحيتها التنظيمية فإنه يتبين لنا كيف يرتبط أفرادها بعضهم ببعض فى القيام بوظائفهم. ولنفرض أن هناك جماعة قوامها خمسة أفراد. أمكن أن نتصور أنماطاً مختلفة للاتصال فيما بينهم كما فى الشكل التالى والذى يوضح خمسة من تلك الأنماط الممكنة وفيها يمثل كل خط اتصالاً بين كل فرد وأخر.



شكل (٥-٣) أنماط الاتصال بالجماعات الصغيرة



شكل (٦)

أنماط الاتصال فى الجماعات الصغيرة

أنماط الاتصال / الخصائص	أ	ب	جـ	د	هـ
السرعة فى العمل	بطـيء	سـريع	سـريع	سـريع	سـريع
الدقـــــة	ضعيف	جيـد	جيـد	جيـد	جيـد
الروح المعنوية	مرتفعة جداً	ضعيفة	ضعيف جداً	ضعيفة جداً	جيـد
المرونة فى مواجهة المواقف المتغيرة	سريعة	بطيئة	بطيئة	بطيئة	سـريع

شكل (٧)

خصائص أنماط الاتصال

ويلاحظ أن شبكة الاتصال التى تحقق أداء سريعاً فى العمل تكون الروح المعنوية لديها منخفضة والعكس صحيح.

فإذا أخذنا مثلاً كل من النمطين (أ) و (جـ) نجد الآتى :

الشخص (ل) فى النمط (جـ) وهو الذى يحتل مركز الوسط سيكون هو الشخص الذى يرجع إليه كل أفراد الجماعة وسيكون هو الشخص الذى تتركز فى يده كل سلطات العمل، بينما الأشخاص الأخرين هـ، و، م، ن سيظلون بعيدين عن مركز التوجيه والقيادة.

والاتصال فى هذا النمط يكون أكثر سرعة من الشبكات الأخرى لأن الأفراد يستطيعون أن يتصلوا مباشرة بالشخص المركزى إلا أنهم لا يستطيعون أن يتصلوا

ببعضهم أو يخاطبوا بعضهم البعض.

أما فى النمط (أ) فالتنظيم من شأنه أن يحقق لكل فرد الحق فى الاتصال بشخصين أخرين، ومن شأن الأخذ والرد بينهما أن يستغرق وقتاً أطول إلا أنه فى مقابل الزيادة فى الوقت يكتسب الأفراد مزايا فحص الأراء وتقليب وجهات النظر، كما يتاح لهم تصويب أرائهم وتصحيح أخطائهم. وعموماً يكون لديهم فرصة أكبر للمشاركة وتحمل المسئولية. فهم أقل اعتماداً على شخص الرئيس ما دام كل منهم على اتصال بخشص أخر غيره، وبالتالى فهم أكثر رضاء وسروراً ، فالروح المعنوية لديهم تكون مرتفعة.

أما فى النمطين (ج و د) فنجد أن السعيد وحده هو الرئيس لأن السلطة كلها فى يده والجميع يرجعون إليه، ولا إتصتال لأحد بغيره، كما أن لديه مصادر المعلومات كلها، ولذا فإن الروح المعنوية فى هذين النمطين تتسم بالضعف، كما تتسم القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة بالبطىء نظراً لعدم قدرة الأفراد على الاتصال ببعضهم البعض.

ولكن يجب أن يكون هناك قائد ينظم تدفق الاتصالات التى تتم، ويبرز أهمية هذا الاتصال فى الاتصال الأفقى بين الإدارات حيث تظهر أهمية اتصال الإدرات بعضها ببعض.

كما أن شبكة الاتصال اتى تقوم على التفضيل الفعلى لأفراد الجماعة تعتبر أكثر كفاءة، ذلك لأن الأفراد الذين يفضلون الارتباط بعضهم ببعض يميلون إلى تبادل المعلومات عن خططهم وأمالهم ومخاوفهم وما يحبونه وما يكرهونه ويكون

الاتصال أكثر دقة، وتمدنا الاختبارات السوسيومترية بذلك، وعلى هذا إذا كان من الضرورى نشر معلومات معينة بسرعة بين جماعة معينة عن طريق الأشخاص فإن الفرد الذى يعرف شبكة الاتصال المبنية على اختبار سوسيومترى سيتمكن من إبلاغ المعلومات بسرعة أكبر من الفرد الذى لا يعلم شيئاً عن هذه الشبكة.

نستخلص مما سبق ما يلى :

١- أن الأنماط التى شغل فيها فرد واحد أو أفراد قليلون مراكز وسطية يبرز تنظيمها بسرعة أكبر. ويكون هذا التنظيم أكثر استقراراً كما تقل فيه أخطاء العمل. ويرجع ذلك إلى أنه بظهور القائد تنتظم الجماعة وتتخذ اتجاهاً معيناً، إذ يقوم بربط المعلومات التى تصله بعضها ببعض، ويقدر الموقف. ويطلب معلومات معينة، ويبلغ الآخرين بالنتائج التى وصل إليها، ونتيجة لذلك تتحقق السرعة والدقة فى العمل.

٢- تضعف الروح المعنوية إلى درجة كبيرة لدى الأفراد الذين يحتلون مراكز طرفية، فيلاحظ أن الروح المعنوية كانت عالية فى النمط (أ) وتقل تدريجياً فى الأنماط (ب ، جـ ، د) على التوالى. كما أن متوسط عدد الأخطاء يزداد فى النمط (أ) ويقل تدريجياً فى الأنماط (ب ، جـ ، د) على التوالى.

٣- أن شبكة الاتصال التى تسمح للأفراد باتصال ذى اتجاهين تعتبر أفضل من شبكة الاتصال التى تمد الأفراد باتجاه واحد فقط للاتصال بالنسبة لبقية أفراد الجماعة، حيث يكون الأفراد فى الشبكة الأولى أكثر فهماً للبيانات المرسلة إليهم، كما تكون الروح المعنوية لديهم مرتفعة.

٤- هناك عوامل تؤثر على شكل نمط الاتصال بين أفراد الجماعة ومنها:

أ - المهام

ب- الخصائص الفردية

جـ- البيئة

د- درجة تماسك الجماعة وحجمها.

٥- تؤثر شبكات الاتصال على فاعلية المنظمة وذلك من خلال تأثيرها على الروح المعنويةوالسرعة والدقة فى تبادل البيانات اوالمعلومات لذلك لابد أن يعطى الرؤساء أهمية كبيرة لشبكات الاتصال، ويرتبط ذلك بجوانب كثيرة كترتيب المكاتب بطريقة معينة ليسهل تدفق العمل واتصال الأفراد، أو وضع خرائط تدفق العمل ... إلخ

٧- عوائق الاتصال :

تعتبر عملية الاتصال عملية مستمرة ديناميكية دائمة لا تنتهى إلا إذا حدث فهم تام للمقصود وقبول واستجابة، ورد فعل مباشر أوغير مباشر.

غير أن هناك من العوائق ما قد يعرقل أو يعطل كلية عملية الفهم والقبول والاستجابة. والإدارة بوصفها مسئولة عن اتخاذ القرارات وإصدار التوجيهات مسئولة بالتالى عن دراسة واكتشاف نواحى النقص فى كفاءة نظام الاتصال ومعرفة العوائق المختلفة التى تعوق أو تعطل عملية نقل البيانات والإلمام بمواطن الاختناق التى تعترض طريقها.

ويمكن تقسيم أهم العوائق التي تقف في سبيل الاتصال إلى :

١- العوائق اللغوية

٢- العوائق النفسة

٣- العوائق التنظيمية

٤- عوائق أخري

العوائق اللغوية :

تعتبر اللغة من العوائق الهامة التي تؤثر في عملية الاتصال. ويرجع ذلك إلى أن الكلمات يكون لها معان متعددة وبذلك فإنها لا تدعو إلى سلوك موحد. فقد يكون للكلمة الواحدة معنى خاص لشخص نشأ في منطقة جغرافية معينة ويختلف عن المعنى الذي يفهمه شخص أخر ترعرع في منطقة أخري. كما أن اختلاف الثقافة قد يؤدي إلى اختلاف المعنى الذي يفهمه الفرد.

ومن العوائق اللغوية اختلاف اللغة التي تتخاطب بها الإدارات بعضها مع البعض، فلغة المهندس غير لغة المحاسب وهكذا .. ويميل كل طرف إلى التحيز للغته وتغليب وجهة نظره مما قد يعتبر عائقاً في سبيل نجاح الاتصال. ويساعد تنمية الاتصال الأفقي بين الإدارات على التغلب على هذه المشكلة كما أنه من الضروري استخدام أسلوب واضح في جميع وسائل الاتصال سواء في لغة الخطابة ، أو في لغة الكتابة، سواء في التقارير أو في الاجتماعات أو المقابلات.

العوائق النفسية :

يمكن تقسيم العوائق النفسية إلى :

١ – العوائق الناشئة عن الفروق الفردية.

٢– تأثر المستقبل بحالاته الانفعالية.

٣– ثقة المستقبل فى المصدر.

٤ – العوائق التى ترتبط بالسلطة.

١ – العوائق الناشئة عن الفروق الفردية:

يقف التكوين الإنسانى والخصائص الإنسانية والفروق الفردية عقبة فى سبيل نجاح الاتصال فى كثير من الأحوال. إذ يفترض المرسل أن الفرد الذى يراد وصول البيانات إليه مهيئاً ومستعد ذهنياً لاستقبال الرسالة التى يراد نقلها، كما تفترض أن الفرد له من القدرات ما يمكنه من فهم الرسالة التى تنقل إليه، وكثيراً ما تكون هذه الافتراضات غير صحيحة. لذا فإن الاتصالات التى تبنى عليها يكون مصيرها الفشل.

ومما يعقد مشكلة الاتصال أن الأفراد تشغلهم مشكلاتهم الشخصية والتى تختلف من فرد إلى أخر، ولذلك فإنهم يختلفون فى مدى قابليتهم لاستقبال البينات.

وإذا كان يراد النجاح للاتصال يجب أن تواجه المشكلات الناشئة عن الطبيعة البشرية. فيجب اختيار الوقت الملائم لنقل الرسالة إلى الأفراد والتى تتيح لها الفرصة في النجاح، إذ يكون الفرد مهيئاً ذهنياً لاستقبالها.

تأثر المستقبل بحالاته الانفعالية :

عندما يشعر الفرد بعدم الأمان أو الخوف أو القلق فإن ما يسمعه يبدو أكثر إثارة وتهديداً له مما إذا كان يشعر بالأمان والتوافق مع بيئته، ولذا فإن الشائعات من جميع الأنواع تظهر وتنتشر فى مكان العمل عندما تقوم الإدارة بإدخال تغيرات من أى نوع ولا تقوم بنشر بيانات تفسر أسباب التغير مهما كان التغير بسيطاً مثل تغيير أماكن مكاتب الموظفين داخل منطقة العمل.

ثقة المستقبل فى المصدر :

لا يكتفى المستقبل للبيانات بتقويم ما سمع فى ضوء بيئته وثقافته وخبرته فحسب وإنما يأخذ المرسل نفسه فى الاعتبار. ولذلك يتوقف ما يفهمه المستقبل ومدى تقبله لما يستقبله من بيانات على رأيه فى المرسل، ومدى الثقة فيه كمصدر للاتصال وكذلك رأيه فى الدوافع التى دفعته إلى نقل هذا النوع من البيانات والمعلومات.

العوائق التى ترتبط بالسلطة :

ويظهر تأثير العوامل النفسية أكثر وضوحاً فى حالة الاتصال العكسى بالنسبة للتقارير التى ترفع من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا. ولعل أهمها هو الخوف من السلطة كالخوف من وقف أو تأخير الترقية، أو الحرص على الحصول على تقدير الرؤساء وإعجابهم. ولذا تميل التقارير الصاعدة من خط التنفيذ إلى سرد تفاصيل النجاح والتفوق أما الوقائع التى تحمل معنى الفشل فقد تطمس أو تضغط ما بين السطور.

ولا يمكن تفسير مضمون التقرير إلا على ضوء الموقف الإنسانى الذى يرتبط به. وكلما انتقلت التقارير إلى المستويات الأعلى بعدت عن الموقف الإنسانى الذى يرتبط بها. وعدم فهم المدير لمحيط العمل وما يحويه من مشكلات إنسانية يؤدى إلى أن يأخذ المدير التقارير على معناها الظاهر دون أن يسلك المسالك اللازمة لتحرياته واجتذاب التقارير غير الرسمية لديه.

العوائق التنظيمية:

يرتبط كبر حجم المشروعات بالانتشار الجغرافى لها. ويعتبر بعد المسافة جغرافياً بين المرسل والمستقبل من العقبات التى قد تؤدى إلى فشل الاتصال. إذ أنه عندما تفصل المرسل مسافة كبيرة عن المستقبل لا يكون من السهل أن يحدد إذا كان الفرد أو الأفراد الأخرون يفهمون ويقبلون البيانات المرسلة إليهم ومدى استجابتهم الصحيحة لها، كما قد يجد أنه من الضرورى أن يلجأ إلى الوسائل الكتابية وما ينشأ عنها من مشكلات إضافية فى الصياغة والتعبير.

ويرتبط بالعوائق التنظيمية العوائق النفسية السابق الإشارة إليها.

عوائق أخرى:

وبالاضافة إلى عوائق السابق ذكرها فإن هناك عوائق أخرى تؤدى إلى عدم فاعلية الاتصال. وترجع هذه العوائق الى عدم وعى بعض المديرين بأهمية الاتصال كأداه لنقل البيانات والمعلومات والتأثير على سلوك الأفراد والجماعات ويرجع ذلك لما يأتي:

١ - ينظر بعض المديرين إلى عملية الاتصال كأنها مسألة إجراءات ثابتة لا عملية ديناميكية متحركة - وترتبط بصميم عمليات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

٢- يتحيز بعض المديرين لوسيلة من وسائل الاتصال دون غيرها. مثل مجلة المستخدمين أو برنامج المقابلات أو الاجتماعات.

٣- يتصور بعض المديرين أن عملية الاتصال هي عملية كلام وذلك بأن يواجهوا شعور الاستياء بين أفراد القوة العاملة بإغراقهم بالكلام والدعايات والبيانات المختلفة عن موقف الشركة وأهدافها وسياساتها ويتكلموا أكثر مما يصغوا، مما قد يسبب الكثير من المشكلات.

٤ - يفهم بعض المديرين عملية الاتصال وكأنها عملية في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل بإصدار التعليمات والتوجيهات على حين أنها بطبيعتها ذات اتجاهين ومستمرة لتحقيق التفاهم المتبادل سواء بين الرؤساء والمرءوسين أو المديرين وبعضهم في الإدارات المختلفة.

٥- الافراط في الاتصال. فإذا زاد الاتصال عن القدر المناسب فإنه قد يصبح عبأ على المتصل به، وقد يستغرق جانباً كبيراً من وقته الذى قد يضيع فى حضور اجتماعات أو قراءة النشرات أو التوجيهات ... إلخ.

كيفية التغلب على عوائق الاتصال:

يمكن التغلب على بعض عوائق الاتصال بوسائل كثيرة منها ما يلي:

١- تحديد الأهداف من الاتصال بشكل واضح مع الأخذ في الاعتبار مدى تأثير الرسالة على المستقبل

٢- استخدام الوسيلة المناسبة للرسالة سواء كان ذلك بالنسبة للاتصالات الكتابية أو الشفهية.

٣- بناء جسر من الثقة بين الإدارة والعاملين ويأتي ذلك بأمداد الأفراد بالبيانات والمعلومات عن الموقف والمصارحة والوضوح.

٤- تعدد قنوات وسائل الاتصال بحيث لا تتعرض الرسالة لسوء التفسير والتحريف.

٥- تهيئة الجو المفتوح للاتصال حيث أن الأخذ والرد بين الرئيس والمرؤوسين في جويسود فيه الثقة يحسن فهم كل من الرئيس ،والمرؤوسين لحقيقة الموقف ويبدد مشاعر الخوف من السلطة ويسهل على المرؤوس أن يتصور الرئيس سنداً ومعيناً وليس تهديداً وسلطة.

وهناك وسائل كثيرة تساعد على تهيئة الجو المفتوح للاتصالات وتشعر الأفراد أنها باستطاعتهم أن يتصلوا برئيسهم بما يؤثرعلى سرعة وجودة تدفق وانتقال البيانات والمعلومات ومنها المرور على مواقع التنفيذ، والمقابلات والاجتماعات وغيرها من وسائل الاتصال الشفهي والتي تؤدي إلى تنمية الاتصال الشخصي بين العاملين بالمنظمة.

٦- التدريب على مهارات الاتصال كمهارة التفكير والكلام والإنصات والملاحظة والفعل والقراءة. إذ عادة تنتقل المهارات الإدارية من الرؤساء فى المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى وهو ما يعرف بأثر القدوة، فعندما يستمع الرئيس إلى المرءوسين ويعمل على تهيئة الجو المفتوح للاتصالات ويراعى أن الأفعال تتطابق مع الأقوال فإن هذه المهارات سرعان ما تنتقل إلى المستويات الإدارية الأدنى مما يحقق فاعلية الاتصالات بالمنظمة.

٧- يتطلب التكيف للعوامل البيئية المحيطة بإدخال التطورات التكنولوجية أو استحداث منتجات أو خدمات جديدة أو أنشطة جديدة أن يتكيف نظام المعلومات والاتصالات لهذه التغيرات. إذ تصبح بعض المعلومات فى حكم التقادم. كلما تظهر الحاجة إلى أنواع جديدة من المعلومات، وبالتالى دورة جديدة من الاتصالات تختلف فى محتواها ونظام تدفقها، وبما يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات.

الخلاصة

تناولنا فى هذا الفصل عناصر عملية الاتصال، العوامل التى تؤثر فيها سواء بالنسبة للمرسل أو المستقبل أو بالنسبة لوسيلة الاتصال أو للرسالة.

وقد قسمت عملية الاتصال إلى عدة أنواع. فهناك الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية. وبالنسبة للاتصالات الرسمية فقد يتخذ شكل الاتصالات الرأسية أو العكسية أو الأفقية أو المحورية اللفظية وغير اللفظية.

كما تناول هذا الفصل أيضاً وسائل الاتصال سواء كانت بالنسبة للاتصالات الشفهية والكتابية والألكترونية والعوامل التى تحكم اختيار الوسيلة المناسبة.

ثم تعرضنا لشبكات الاتصال فى الجماعات الصغيرة وأشكالها المختلفة.

وأخيراً تناولنا عوائق الاتصال سواء كانت عوائق لغوية أو نفسية أو تنظيمية وكيفية التغلب عليها.

تطبيقـــات

١- إذا كنت قـد اشـتـريت الدليل الخـاص بمرحلة البـكالوريوس بالكليـة فـمـا أهم المعلومات التى ترى أنها ساعدت كثيـراً فى عملية الاتصال بالكلية؟ما المجالات التى ترى أنها لـم تعط الاهتمام الكافى ويجب التوسع فيه وما مقترحاتك بالنسبة لهذا؟

٢- إذا واجهتك مشكلة مـا بعد التحاقك بالكلية. فمـا هى وسيلة الاتصال التى ترى أنها مناسبة لاستخدامها أذكر بعض المواقف فى ذلك؟

٣- اشرح عناصر عملية الاتصال؟

٤- يلعب كل من المرسـلا والمستـقبل دوراً كـبيـراً فى نجاح عـملية الاتصـال. وضح ذلك؟

٥- ما الفرق بين الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية؟

الفصل السابع

جماعات وفرق العمل

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على ما يلى :

* ماهية جماعة العمل.
* أنواع جماعات العمل.
* خصائص الجماعات.
* التطبيع الاجتماعى.
* ديناميكية الجماعة.
* معايير الجماعة.
* المقصود بتماسك الجماعة.
* المقصود بفرق العمل.
* أنواع فرق العمل.
* العوامل التى تسهم فى نجاح جماعات وفرق العمل.

المخرجـــات :

- إلمام الطالب بماهية جماعات العمل وخصائصها ومعاييرها.
- إلمام الطالب بمفهوم فرق العمل والعوامل التى تسهم فى نجاحها.

المحتويـــات

الفصـــل السابع

جماعات وفرق العمل

١ - ماهية جماعات العمل :

الانسان إجتماعى بطبعه يميل إلى الشعور بالإنتماء للآخرين. وهو منذ ولادته ينتمى إلى جماعات عديدة فهو عضو فى جماعة الأسرة، ثم جماعة المدرسة ثم جماعة النادى ثم الجامعة ثم جماعة العمل بالمنظمات.

وعادة ما يكون الإنسان عضواً فى أكثر من جـماعة فى وقت واحد كجماعة الأسرة أو النادى أو العمل أو الجماعات التطوعية أو النقابة... إلخ.

والجـماعـة هى تجمع لعـدد من الأفـراد، إثنين أو أكثـر، ويتم المشـاركة والاعـتمـاد والتفاعل بين بعضهم البعض لأداء وظائف معينة لتحقيق أهداف محددة.

ولكن ما أهمية دراسة سلوك الجماعات وفرق العمل فى المنظمات؟

يعتبر دراسة سلوك الجماعات وفـرق العمل عنصرا هاما في تفهم السلوك التنظيمى للأسباب التالية:

١- إن تكوين وظهور الجماعات يعتبر أمـر طبيعى فى المنظمات، نظرا لأن إنتماء الفرد إلى الجماعة يمكنه من تحقيق قدرته على التعايش مع البيئة المحيطة.

٢ - ان للجمـاعات آثار كـبيرة على سلوك أعضـائها وبالتالى فـهى تؤثر على السلوك الكلى للمنظمة وأدائها.

٣ - إن إستخدام فرق العمل أصبح ضرورة فى المنظمات التى تتسم بمايلى:

- التغير السريع فى البيئة التنافسية والتكنولوجية.
- ضرورة التكامل والتنسيق بين مختلف وظائف المنظمة.
- سرعة الاستجابة للتغيرات فى الأسواق وتحسين القدرة على التكيف للبيئة التنافسية والتكنولوجية.
- تحقيق المرونة لمواجهة الظروف البيئية المتغيرة.
- تغير خصائص الوظائف من الأعمال الروتينية الى الأعمال غير الروتينية والتى تتسم بالتعقيد، والتداخل، وعدم التأكد، وتعدد المهام كما فى صناعة البرمجيات وأجهزة الفضاء، والعمليات الجراحية.
- مواجهة المشكلات والمهام الصعبة والتى تتطلب حلولا ابتكارية جديدة.

٤ - أن تفهم سلوك جماعة العمل أو فرق العمل يساعد على تحقق الفاعلية مما ينعكس على الفاعلية الكلية للمنظمة.

وقد كان الاهتمام بالدراسة العلمية للجماعات محور إهتمام علماء النفس والاجتماع منذ بداية القرن العشرين.

ولكن الاهتمام بتطبيق هذه الدراسات على منظمات الأعمال بدأ فى الثلاثينيات مع ظهور مدرسة العلاقات الانسانية وما أسفرت عنه دراسات هذه المدرسة من أهمية الجانب الاجتماعى والجماعات فى مجال العمل.

وبعد الحرب العالمية الثانية زاد الاهتمام بدراسة الجانب الاجتماعى فى العمل. وفى خلال فترة الستينيات والسبعينيات ظهرت نظرية النظام الاجتماعى الفنى Socitechnical Systems Theory وأهمية التفاعل بين كافة أجزاء النظام سواء ما تعلق منها بالجانب الاجتماعى والتكنولوجى والفنى والإدارى.

وفى الثمانينات بدأ الاهتمام باستخدام فرق العمل فى اليابان باستخدام دوائر مراقبة الجودة، وفى السويد باستخدام فرق العمل المدارة ذاتيا، ثم امتد الاهتمام باستخدام فرق العمل بالمنظمات المختلفة فى أمريكا وأوروبا وكافة إنحاء العالم وأصبح هذا مرتبطا بتحسين جودة الحياة بالمنظمات.

٢ - أنواع الجماعات بالمنظمات:

يمكن تقسيم الجماعات إلى :

- الجماعات الرسمية.
- الجماعات ذات المهام المحددة.
- الجماعات ذات الاهتمامات الخاصة.
- الجماعات غير الرسمية.

١/٢ : الجماعات الرسمية:

وهى الجماعات التى يتم انشاؤها رسميا داخل المنظمة لتسهيل إنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية. وتتحدد العلاقات بين أعضائها من خلال الهيكل التنظيمى الرسمى وذلك كالإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة.

٢/٢ الجماعات ذات المهام المحددة:

قد تنشأ المنظمة جماعات لأداء مهام محددة. وقد تكون دائمة لأداء عمل وظيفي دائم، وقد تكون مؤقتة لأداء عمل محدد وتنتهى بانتهاء تحقيق الهدف، كما سيأتى فى فرق العمل.

٣/٢ : الجماعات ذات الاهتمامات الخاصة:

وهى الجماعات التى يتم إنشاؤها لإشباع إهتمامات محددة كصناديق الزمالة، أو اللجنة الثقافية أو الرياضية... إلخ.

٤/٢ : الجماعات غير الرسمية:

وهى الجماعات التى تنشأ بشكل غير رسمى نتيجة للتفاعل الاجتماعى بين الأفراد، أو للإستجابة لاهتمامات معينة لهم. وقد تتناسق أهداف هذه الجماعات مع أهداف المنظمة، أو قد تتعارض معها.

٣ - خصائص جماعات العمل :

تتميز جماعات العمل بالعديد من الخصائص منها:

٣/ ١ وجود هدف محدد.

٣/ ٢ إشباع حاجات الأفراد.

٣/ ٣ هيكلية العلاقات.

٣/ ٤ التفاعل والتأثير المتبادل.

٣/ ٥ الشعور بعضوية الجماعة.

١/٣ الشعور بهدف محدد :

تنشأ الجماعات لتحقيق هدف أو أهداف محددة فالجماعات الرسمية والتى يتم إنشاؤها من خلال الهيكل التنظيمى الرسمى يكون الهدف منها المساهمة فى تحقيق أهداف المنظمة، كإدارات الانتاج أو التسويق أو المالية... إلخ.

٢/٣ إشباع حاجات الأفراد :

فالأفراد ينتمون إلى الجماعات لإشباع حاجاتهم الاجتماعية أو الإقتصادية أو حاجات الأمان أو الاحترام أو تقدير الذات.

وطبقا لنظرية التبادل، فالأفراد يكونون على إستعداد لتقديم وقتهم وخبرتهم ونشاطهم للجماعة فى مقابل اشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال الجماعة. وكلما كانت نتيجة التبادل إيجابية كان ذلك داعيا لبناء الجماعة واستمرارها .

٣/٣ : هيكيلية العلاقات :

إذ تتحدد داخل الجماعة المعايير والقواعد والقيم التى تحكم سلوك وعلاقات الأفراد، كما سيتبين لنا فى الفقرات التالية.

٤/٣ : التفاعل والتأثير المتبادل:

- لا يتم العمل الجماعى إلا من خلال الاتصال والتفاعل بين الأفراد داخل الجماعة، وبالاعتماد على بعضهم البعض لتحقيق الأهداف فهناك تأثير متبادل للأفراد بعضهم على بعض، وكلما زادت درجة الاعتمادية بين أفراد الجماعة فى أداء العمل أو المهمة المطلوبة كلما زاد التفاعل والتأثير المتبادل.

٥/٣ : الشعور بعضوية الجماعة:

يؤدى شعور الأفـراد بأن أهدافهم يتم تحقيقهـا من خلال الجماعة، والتفاعل والتأثير المتبادل الى انجـذاب الأفرد للجماعة وإرتبـاطهم وتمسكهم بها، وانتمائهم لهـا، وتعميق الشعور بعضوية الجماعة والارتباط والتطابق مع أهدافها ومعاييرها.

٤ - التطبيع الاجتماعى:

تشير عملية التطبيع الاجتماعى الى العملية أو الخطوات التي يصبح بها الفرد عضوا فى الجمـاعة. إذ يمر الفـرد بعدة مـراحل من بدأ انضمامـه كعـضو جديد إلـى أن يصبح عضوا كاملا فى الجماعة. وخلال هذه المراحل يقوم الفرد بتقييم المنافع التى ستعود عليه من المشاركة فى الجماعة فى مقابل التكاليف التى يتحـملها من إنتمائه للجماعة وإلتزامه بسلوكهـا. وحينما يكون هذا التـقييم ايجابيـا يكون أكثر تمسكا بالجـماعة وإنتمـاءً لها. وعملية التقـييم ذات طبيعة تبادلية، بمعـنى أن الجماعة تقوم أيضا بتقـييم الفرد من حيث قبوله كعضو كامل بها.

وتشمل مراحل التطبيع الاجتماعى مايلى:

- **مرحلة البحث والاسـتقصاء:** حيث يقوم الفرد بالبـحث عن المعلومات والتى تساعد على إتخاذ القرار بالانضمام للجماعة.

- **مرحلة التطبيع:** وتحدد هذه الخطوة كيف يتكامل الفرد مع الجماعة حيث يتعلم معايير الجمـاعة، والثقـافة الخاصـة بها، وتنتهى هـذه الخطوة بقبول الفـرد عضوا كـاملا فى عضويتها. وخلال هذه المرحلة يبحث الفرد عن الدور المتوقع منه فى الجماعة، وحجم المشـاركة المطلوبة منه أو المتوقـعة، ومـدى قدرته على الـتأثير فى إتخاذ القـرارات،

ونوعيـة العلاقة بين أعضـاء الجماعة أو الفـريق. وتلعب القيادة الإدارية للجـماعة أو للفريق دورا هاما فى إحتواء الأفراد داخل الجماعة، ومعالجة هذه المشكلات.

- **مـرحلة الصيـانة:** تتـسم هذه المرحلة بالإلتـزام الكامل والإنتـمـاء الكبيـر من الفـرد للجـماعـة، وإن كـان يظل الفرد فى عـمليـة تقيـيم وتفـاوض عن دوره ومركـزه فى الجماعة.

- **مـرحلة اعادة التطبيع:** فى هذه المرحلة يقـيم الفرد مـدى استـمراره فى الجـماعـة أو الإنسحاب منها.

٥- ديناميكية الجماعة :

يقصد بديناميكية الجماعة مجموعة التـفاعلات التى تحدث فى الجمـاعة فى موقف معين. فالتفاعل عنصر أساسي في تكوين الجـماعات وهو وسيلة الاتصال الأساسية بين أفراد الجماعة. وباستـمرار التفاعل تحدث الأفعال وردود الأفعال أى مجـموعة المثيرات والاستجابات والتى تستمر باستمرار التفاعل بين أفراد الجماعة.

ويأخذ التفاعل صوراً متعددة منها :

- تفاعل فرد مع آخر.
- تفاعل فرد مع الجماعة.
- تفاعل الجماعة مع الفرد.
- علاقة الجماعة بالجماعات الأخرى بالمنظمة.

ويحدد التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة السلوك الفردي للأشخاص وظهور المهارات الفردية بالجماعة، وظهور القيادات بها، ودرجة تماسك الجماعة، وتمايزها، والصبغة الكلية لها.

٦ - معايير الجماعة :

هي الأفكار والمعتقدات والقواعد والمستويات التي تضعها الجماعة لتنظيم السلوك والتي يراعيها كافة الأعضاء في سلوكهم وتعاملاتهم. وتقوم هذه المعايير أو القواعد بتوفير الانتظام والاتساق في سلوك الجماعة فضلا عن القدرة على التنبؤ بهذا السلوك.

وتقوم الجماعات المختلفة بوضع هذه المعايير سواء كانت جماعات رسمية أو غير رسمية.

١/٦ أنواع المعايير:

وتتعدد أنواع المعايير نذكر منها مايلي:

٦/ ١/ ١ **معايير الأداء:** وفي هذه الحالة تقوم الجماعة بتحديد معايير العمل أو الانتاجية أو مستوى الأداء. وقد تدعم هذه القواعد أو المعايير أهداف المنظمة كأن تضع الجماعة معايير مرتفعة للأداء والانتاجية وبالتالي تتسم هذه الجماعات بانها ذات إنتاجية مرتفعة أو قد تضع معايير وقواعد للأداء أقل مما تحدده الإدارة وفي هذه الحالة تتسم الجماعة بأنها ذات انتاجية وفاعلية منخفضة.

ومن أمثلة ذلك:

- نحن نسعى دائما لتحقيق التميز - إستمع جيدا للأفكار الجديدة - ساعد أعضاء الجماعة لتحقيق مستوى الانتاج المتميز	قواعد إيجابية تتفق مع أهداف الإدارة
أو - لا تتعدى مستوى الانتاج المحدد من قبل الجماعة. - أرفض الأقتراحات الصادرة من الخبير - تعاون وتعاضد لمواجهة الإدارة	قواعد سلبية لاتتفق مع أهداف الإدارة

٦/ ١/ ٢ **قواعد التدعيم والمساندة:** قد تتفق الجماعة على مساعدة الأفراد ذوى الانتاجية المنخفضة للمحافظة على مستوى الأداء المرتفع للجماعة.

٦/ ١/ ٣ **الملابس:** تحدد المعايير الاجتماعية نوع الملابس التى يرتديها الأفراد فى العمل كملابس الأطباء أو الزى العسكرى للقوات المسلحة. كما يؤثر المركز والمكانة الاجتماعية على نوع الملابس، ففى شركات الأدوية يلبس الصيدلى أو الكيميائى أوفارولا أبيض، أما العمال فيلبسون أوفارولا كحليا... وهكذا.

٦/٢: الأساليب التى تستخدمها الجماعة لفرض المعايير والقواعد الخاصة بها:

تستخدم الجماعة عديد من الأساليب لفرض المعايير والقواعد الخاصة بها ومنها:

- **ضغوط الجماعة:** وذلك بفرض بعض المؤثرات الاجتماعية على الاعضاء حتى يتطابق سلوك الفرد مع سلوك الجماعة. والأفراد الذين يدركون أن عضويتهم تساعدهم على إشباع حاجاتهم يكونون أكثر استعدادا لتقبل ضغط الجماعة والتأثر بها.

- النقد أو اللوم

- الاستبعاد أو العزلة.

- توقيع الجزاءات والعقوبات فى حالة الخروج عن القوانين والمعايير والقواعد واللوائح الخاصة بالجماعة.

٧ - تماسك الجماعة:

يعبر تماسك الجماعة عن قوة جاذبية الجماعة لأفرادها، وقوة الدافع للاستمرار فى عضويتها، ومدى تماسك وإرتباط أعضائها وتعاونهم ومساندتهم لبعضهم البعض. والجماعة المتماسكة والتى تتميز بالعلاقات الطيبة أكثر فاعلية عن الجماعة غير المتماسكة والتى تنقسم الى شلل أو جماعات أصغر تتناحر وتتنافس مع بعضها البعض. فالشعور بالانتماء والتوحد مع الجماعة والتطابق معها هو أساس الجماعة المتماسكة والذى يميزها عن غيرها من الجماعات.

١/٧: فما العوامل التى تؤدى الى تماسك الجماعة؟

تبين من عديد من الدراسات أن هناك عوامل كثيرة تسهم فى تحقيق تماسك الجماعة ومنها :

- الاتفاق على أهداف الجماعة والنجاح فى تحقيقها.

- التناسق والتجانس بين أعضاء الجماعة.

- حجم الجماعة.

- كثافة التفاعل بين أفراد الجماعة:.

- جاذبية الجماعة لأفرادها.

- التنافس بين أعضاء الجماعة.

- صعوبات الدخول فى الجماعة.

- الضغوط الخارجية.

٧/ ١/ ١ الاتفاق على أهداف الجماعة والنجاح فى تحقيقها:

فكلما كان هناك قدر كبير من الاتفاق بين أعضاء الجماعة على الأهداف كلما ساعد ذلك على تماسكها، كما يساعد النجاح الذى تحققه الجماعة فى تحقيق أهدافها على تنمية الشعور بالولاء والانتماء لها وبالتالى تدعيم تماسكها.

٧/ ١/ ٢ التناسق والتجانس بين أعضاء الجماعة:

فكلما كان هناك قدر كبير من التجانس بين أعضاء الجماعة سواء فى العمر أو الخلفية السابقة، أو الحاجات أو الاتجاهات، كلما ساعد ذلك على تماسكها. إلا أنه فى حالة تنوع المهارات والدرجات بين الأعضاء ، وتحقق الجماعة نجاحا فى تحقيق أهدافهافان هذا النجاح يلغى أثر التنوع وعدم التجانس على تماسك الجماعة.

٧/ ١/ ٣ حجم الجماعة:

يؤثر حجم الجماعة على درجة تماسكها، فكلما كان الحجم كبيرا وقل التفاعل والاتصال بين أعضائها كلما أثر ذلك على درجة تماسكها، والعكس صحيح فى حالة الجماعات الصغيرة فهناك علاقة عكسية بين درجة تماسك وإرتباط الجماعة وبين حجم الجماعة.

٧/ ١/ ٤ كثافة التفاعل بين أفراد الجماعة:

يؤثر حجم ومقدار التفاعل بين أفراد الجماعة على درجة إرتباطها وتماسكها، فكلما زادت كثافة التفاعل كلما زاد إرتباط وقرب أعضاء الجماعة لبعضهم البعض وزاد تماسكها.

٧/ ١/ ٥ جاذبية الجماعة لأفرادها:

هناك عوامل كثيرة تؤثر على جاذبية الجماعة لأفرادها فكلما حقق الأفراد قدرا من الإشباع فى حاجاتهم الاجتماعية أو الاقتصادية أو حاجات الأمان أو الاحترام وتقدير الذات كلما كانت الجماعة أكثر جاذبية لأعضائها.

كما يلعب الوضع الاجتماعى للجماعة دورا فى جاذبية الجماعة، فاذا كانت الجماعة تحتل مرتبة اجتماعية مرتفعة بالمقارنة بالجماعات المماثلة فى المستوى التنظيمى لإرتفاع الكفاءة أو الأداء أو بسبب إرتفاع درجة المهارة... الخ فان ذلك يزيد أيضا من جاذبيتها للأعضاء.

٧/ ١/ ٦ التنافس بين أعضاء الجماعة:

تؤثر المنافسة على تماسك الجماعة. إذ تؤدى زيادة التنافس بين أعضاء الجماعة الى انخفاض درجة تماسكها.

٧/ ١/ ٧ صعوبات الدخول فى الجماعة:

الجماعة التى تضع معايير معينة للالتحاق بها كنقابة المهندسين أو نقابة التجاريين... الخ تكون أكثر جاذبية لأعضائها، ومن ثم يزيد تماسكها.

٧/ ١/ ٨ الضغوط الخارجية:

تؤثر الضغوط الخارجية وزيادة التهديد على تماسك الجماعة. فقد يؤدى هذا التهديد إلى زيادة تماسك الأعضاء بالجماعة وتحسين الاتصال والتنسيق حتى تزداد الفرصة فى التكيف مع الموقف القائم. وقد يحدث عكس ذلك فى حالة الخطر غير العادى إذ قد يؤثر على بقاء الجماعة.

٢/٧ : العلاقة بين تماسك ومعايير الجماعة والأداء:

تحقق الجماعة المتماسكة والتى تتفق معاييرها مع أهداف المنظمة عديد من المزايا منها:

١ - إرتفاع مستوى الأداء وتحقيق قدر كبير من النجاح.

٢ - انخفاض دوران العمل.

٣ - الشعور بالرضا عن العمل.

٤ - زيادة مشاركة الجماعة فى الأنشطة الجماعية.

٥ - زيادة الانتماء والإلتزام بمعايير الجماعة.

أما فى حالة الجماعة المتماسكة والتى لا تتفق معاييرها مع الأهداف التنظيمية فان ذلك يؤثر تأثيرا سيئا على الأداء ويصبح على الإدارة التدخل لتخفيض تماسك الجماعة وتحقيق فاعليتها وذلك باستخدام استراتيجيات تخفيض تماسك الجماعة كما فى الشكل التالى:

العناصر	استراتيجيات زيادة تماسك الجماعة	استراتيجيات تخفيض تماسك الجماعة
١ - الأهداف	- زيادة مساحة الاتفاق.	- زيادة مساحة عدم الاتفاق.
٢ - عضوية الجماعة	- زيادة التناسق.	- زيادة عدم التناسق.
٣ - التفاعل	- زيادة التفاعل.	- تقييد التفاعل.
٤ - حجم الجماعة	- جعل الجماعة صغيرة.	- جعل الجماعة أكبر.
٥ - المنافسة	- التركيز على جماعات أخرى.	- التركيز داخل الجماعة.
٦ - الضغوط الخارجية	- تقليل الضغوط الخارجية	- زيادة الضغوط الخارجية.

شكل (١)

استراتيجيات زيادة أو تخفيض تماسك الجماعة

وفي ضوء تماسك الجماعة ومدى اتفاق معاييرها مع أهداف المنظمة نصل الى أربع مواقف تواجهها الإدارة كما في المصفوفة التالية :

تماسك الجماعة	إيجابي — أداء الجماعة	سلبي
مرتفع	١ - أداء مرتفع - وتماسك مرتفع يتفق مع أهداف الإدارة - أحسن المواقف	٢ - أداء منخفض - وتماسك مرتفع لا يتفق مع أهداف الإدارة - أسوأ المواقف
منخفض	٤ - أداء مرتفع أو متوسط - تماسك منخفض	٣ - أداء منخفض أو يميل الى الانخفاض - تماسك منخفض

شكل (٢)

العلاقة بين أداء الجماعة وتماسكها

١ - أداء مرتفع وتماسك مرتفع، اذ تتفق معايير الجماعة مع أهداف الإدارة وهو أحسن المواقف، وتتمير هذه الجماعات بالانتاجية والأداء المرتفع.

٢ - أداء منخفض وتماسك مرتفع حيث تتعارض معايير الجماعة مع أهداف الإدارة. وهنا يلعب التنظيم غير الرسمي دورا كبيراً فى ذلك من حيث تقييد الإنتاج أو عدم الالتزام بخطط وتعليمات الادارة، وهذا هو أسوأ المواقف ويقع على الإدارة استخدام الاستراتيجيات المختلفة والتي تخفض من تماسك الجماعة وتأثيرها على الأداء

٣ - أداء مرتفع أو متوسط مع تماسك منخفض وهنا أيضا تتعدد الاستراتيجيات التى تستخدمها الإدارة إذا كان الأداء متوسطا من حيث الحوافز والمكافآت وزيادة تماسك الجماعة.

٤ - اداء منخفض مع تماسك منخفض وهو ايضا موقف سيئ يستدعى تدخل الإدارة بالتعرف على أسباب ذلك، سواء ما يتعلق منها بالأفراد كإنخفاض القدرات أو المهارات أو التدريب أو بالتكنولوجيا المستخدمة أو ظروف العمل، ووضع الاستراتيجيات التى تتلاءم مع هذا الموقف.

والتحدى الذى يواجه الإدارة كيف تجعل أداء ومعايير الجماعات تتفق مع أهداف واستراتيجيات الادارة مع المحافظة على تماسك الجماعات.

٨ - فرق العمل :

فرق العمل هى جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمى لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق فى اتخاذ القرارات.

وغالبا ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتكلم عن ديناميكية الجماعة، ولكن حينما نتكلم عن التطبيقات فى مجال العمل، فغالبا ما يستخدم لفظ فريق العمل.

وبعض فرق العمل تتسم بأنها دائمة، وبعضها مؤقت تنتهى بانتهاء المهمة أو الهدف منها كما سيتبين لنا فى أنواع فرق العمل.

أوجه الاختلاف بين الجماعات وفرق العمل :

رغم أن فرق العمل هى جماعات ينطبق عليها كافة الخصائص والأسس العملية لجماعات العمل، إلا أنها تختلف عنها فيمايلى:

٨/ ١ : حجم الجماعة.

٨/ ٢ : المسئولية عن الأداء.

٨/ ٣ : التكامل بين المهارات.

٨/ ٤ : التمكين.

٨/ ٥ : القيادة.

١/٨ : حجم جماعة العمل :

يختلف حجم جماعة العمل، فقد تتكون الجماعة من اثنين وقد تصل الى المئات أو الالاف. أما فريق العمل فغالبا ما يكون نطاقه ضيقاً من حيث الحجم، اذ قد يتراوح عدد أعضائه ما بين أربعة الى عشرين أو ثلاثين عضوا.

٢/٨ : المسئولية عن الأداء:

يعتبر أعضاء الفريق مسئولين مسئولية جماعية عن تحقيق الأهداف وأداء المهمة بنجاح.

٣/٨ : التكامل بين المهارات:

اذ يتم اختيار أعضاء الفريق بناء على تخصصاتهم الوظيفية، وما يتمتعون به من مهارات وقدرات ومعرفة ترتبط بوظائفهم.

٤/٨ : التمكين:

يتمثل تمكين فرق العمل فيما يأتي:

- تفويض قدر كبير من السلطة والنفوذ فى اتخاذ القرارات.
- الشعور بالمسئولية عن أداء المهمة وتحقيق الأهداف.
- محاسبة أعضاء الفريق عن مدى تحقيق الأهداف.
- قدر كبير من التغذية المرتدة للمعلومات.

٥/٨ : القيادة

تتسم القيادة بأنها موقفيـة لا ترتبط بخطوط السلطة وغالبا ما يتخذ القائد دور المنسق Facilitators وينتهى دور القائد بانتهاء المهمة التى أنشأ من أجلها فريق العمل.

٩ - أنواع فرق العمل :

تتعدد أنواع فرق العمل بالمنظمات نذكر منهامايلى:

٩/ ١ : فرق عمل الادارة العليا.

٩/ ٢ : فرق العمل ذات المهام المحددة أو فرق المشروعات

٩/ ٣: دوائر مراقبة الجودة

٩/ ٤ : فرق أو جماعة العمل المدارة ذاتيا

٩/ ٥ : فرق أو جماعة العمل الالكترونية

١/٩ : فرق عمل الإدارة العليا :

تعتبر فرق عمل الإدارة العليا حلقة الوصل بين المنظمة والعالم الخارجي ويلعب أداء هذه الفرق دورا هاما في تحديد فاعلية المنظمة، فالادارة العليا يقع عليها :

- تحديد إتجاه المنظمة ورؤيتها ورسالتها واستراتيجياتها.
- تحديد تأثير العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على المنظمة.
- الاتصال المستمر بالأسواق.

وتجتمع فرق الإدارة العليا بشكل منتظم، وغالبا ما تتم الاتصالات وجها لوجه، إلا أنه فى حالة الشركات متعددة الجنسية ودولية النشاط فتستخدم وسائل الاتصال الحديثة كشبكة الإنترنت والفيديو كونفرانس.

ويتسم تكوين فريق الإدارة العليا بتنوع المهارات وفى حالة الشركات متعددة الجنسية غالبا ما يتكون الفريق من جنسيات متعددة حسب جنسية الشركاء مما يتطلب ضرورة التعرف على ثقافة الشركاء حتى يتحقق الثقة والفهم المتبادل، وتتحقق فاعلية الفريق.

٢/٩ : فرق العمل ذات المهام المحددة:

تنشأ الإدارة فرق العمل ذات المهام المحددة لمعالجة مشكلات محددة خلال فترة زمنية محددة. وعادة ما يتكون الفريق من أفراد يتم استدعائهم من الادارات الوظيفية أو الوحدات الانتاجية لأداء هذه المهمة، ثم يعود هؤلاء الأفراد إلى إداراتهم بعد إنتهاء

المهـمة، ولكن سـرعـان ما يرتبط أعضـاء الفـريق بفرق أخـرى لأداء مـهام أخـرى أو مشروعات أخرى وهكذا.

وتحقق فرق العمل زيادة قدرة المنظمة على الاسـتجابة للمشكلات الهامة بدون خلق هياكل تنظيمية دائمة تكلف المنظمة كثيرا.

ومن أمثلة هذه المشكلات :

- تطوير منتجات جديدة.
- برامج تسويقية جديدة.
- تحسين الجودة وتخفيض التكاليف
- تقديم تكنولوجيا جديدة
- اقامة مشروعات جديدة
- تخفيض الوقت الضائع فى إتمام دورة العمل.

وتتميز هذه الفرق فى أدائها بالآتى:

- السرعة فى أداء الأعمال.
- الكفاءة.
- الشعور بالالتزام
- قدر كبير من التفاعل بين الادارات
- تقليل النزاعات أو التصادمات بين الادارات
- قدر كبير من التكامل بين وظائف المنظمة.
- المرونة فى مواجهة التغيرات.

حـالـة:

قامت إحدى الشركات والتى تعمل فى مجال الحاسبات الآلية باعادة هندسة العمليات لاستبعاد الوقت الضائع وتخفيض التكاليف. وقد كانت دورة الانتاج منذ تسلم أوامر الانتاج الى تسليم المنتج تستغرق ٢٦ يوما.

تم تكوين فريق عمل من الادارات المختلفة كالانتاج والمشتريات والرقابة على المخزون، وخدمة المستهلك بهدف كيفية تخفيض الوقت اللازم ومعالجة المشكلات فى كل إدارة للوصول الى الهدف النهائى كما تم الاستعانة باثنين من المستشارين من خارج الشركة.

اسفرت دراسة الفريق عن تخفيض الدورة المذكورة إلى ٨ أيام مع تحسين الخدمة وتخفيض التكاليف.

٣/٩ : فرق مراقبة الجودة أو حلقات مراقبة الجودة

هى جماعات صغيرة تجتمع بشكل دورى لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بالجودة أو الانتاجية أو التكلفة.

وقد نشأت هذه الجماعات فى اليابان حيث يجتمع كل من المشرفين والعمال معا لتحليل المشكلات ووضع الحلول لمشكلات الجودة فى العمليات الصناعية. وقد ساعدت هذه الحلقات الشركات اليابانية فى إنتاج منتجات منخفضة التكلفة، ومرتفعة الجودة،. يتم توزيعها فى أسواق العالم، مما أدى الى انتشار إستخدام هذه الحلقات بين الشركات الصناعية فى أنحاء العالم المختلفة.

٤/٩ : فرق العمل المدارة ذاتيا :

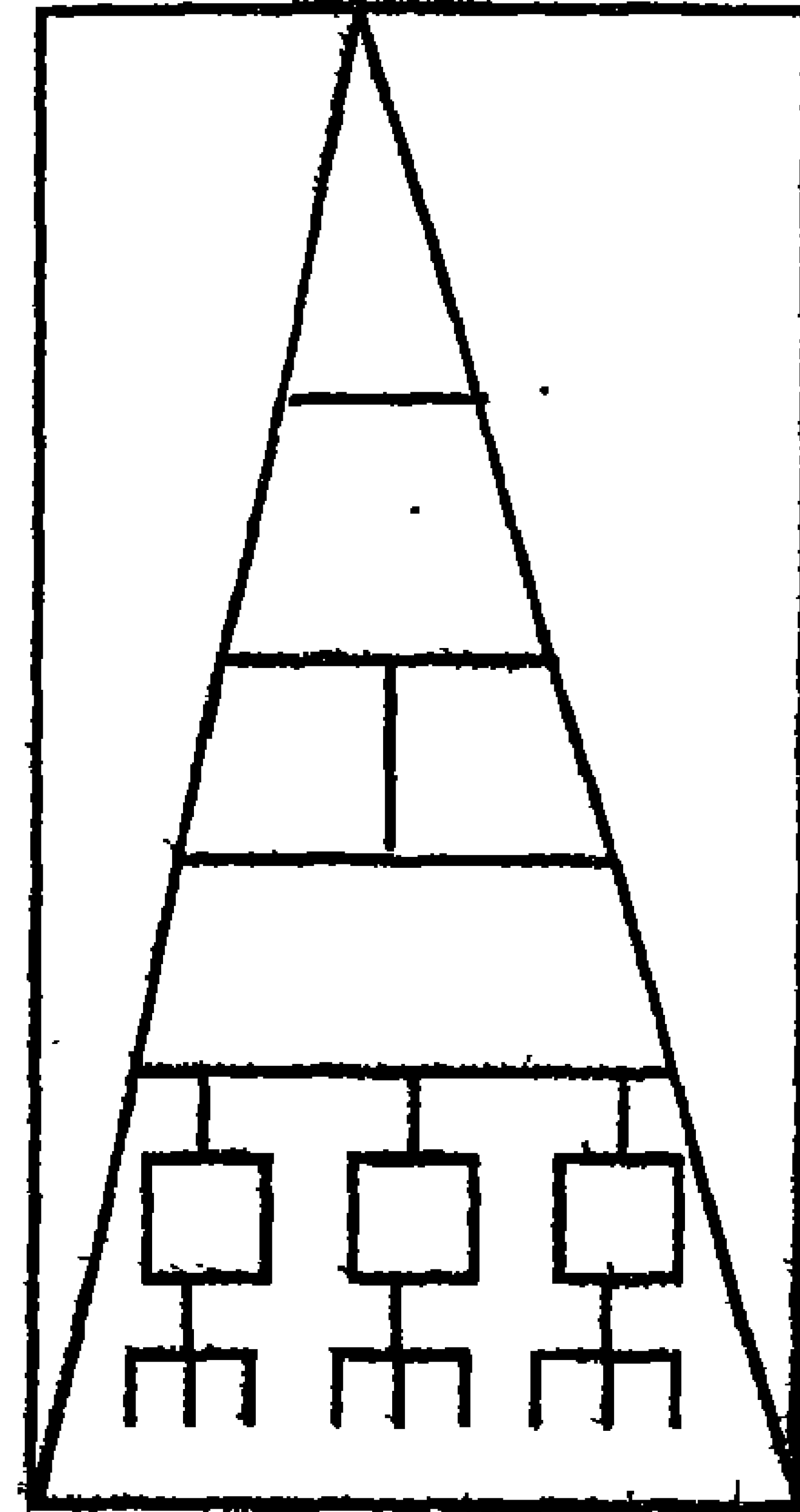
هي جماعات صغيرة تشمل عديد من المهارات والتخصصات المتنوعة كما تتمتع بدرجة كبيرة من التمكين في إتخاذ القرارات في مجالات التخطيط والتنفيذ والرقابة، فهي تتمتع بالحرية في إتخاذ القرارات في المجالات التالية:

- وضع جدول العمل.
- تخصيص الموارد.
- التدريب على المهارات اللازمة
- الرقابة على الجودة.
- اختيار الاعضاء الجدد.
- تقييم الأداء

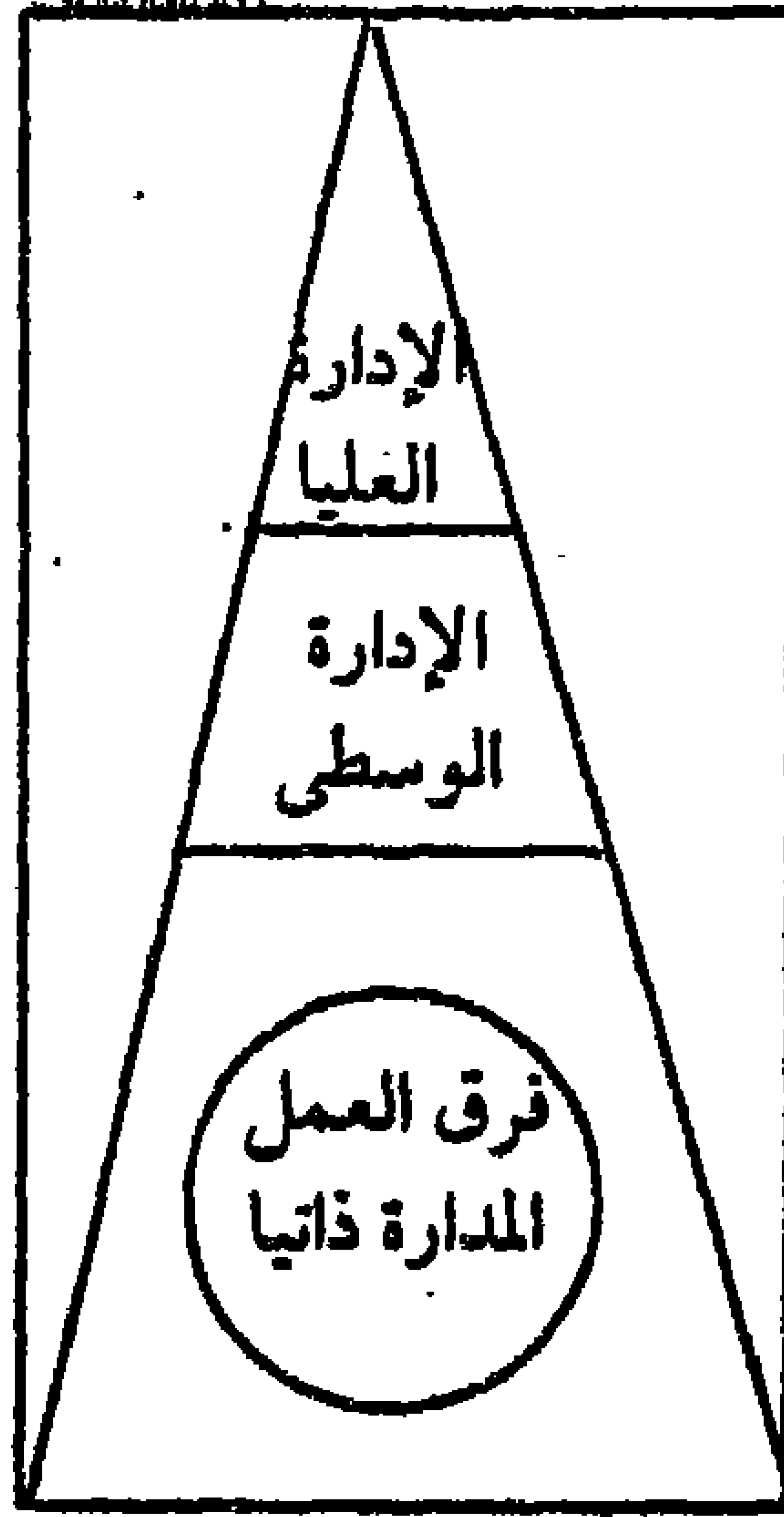
وتهدف الادارة من استخدام هذه الفرق الى تحقيق الابتكار، والسرعة، والجودة، والتكلفة، وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين.

وقد كان بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد (الفولفو) فقد أعيد تنظيم نظام خط التجميع بحيث يؤدى بواسطة فرق العمل المستقلة أو المدارة ذاتيا ثم إنتشر استخدامها في مجالات عديدة سواء في مجال الانتاج أو الخدمات في أنحاء العالم المختلفة.

ويؤثر استخدام فرق العمل المدارة ذاتيا على الهيكل التنظيمي، إذ غالبا ما يتم الاستغناء عن الصف الاشرافي الأول حيث أن كثيرا من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل.



الهيكل التنظيمى الهرمى قبل استخدام فرق العمل



الهيكل التنظيمى فى ظل استخدام فرق العمل

شكل (٣)

الهيكل التنظيمى فى ظل استخدام فرق العمل

٥/٩ : فرق أو جماعات العمل الإلكترونية:

أدى التطور الهائل فى مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الالكترونية الى ظهور نوع جديد من الجماعات والفرق والتى يتصل بعضها ببعض الكترونيا من خلال شبكة الكمبيوتر والإنترنت.

وقد كان الأصل أن يتم الاتصال الشخصى بين أعضاء الجماعة لاتخاذ القرارات، وقد غيرت نظم المعلومات والاتصالات ذلك، وأصبح الاتصال يتم الكترونيا مع امكانية مشاهدة الصورة وسماع الصوت ومن أمثلة ذلك:

- الاجتماعات التى تتم باستخدام شبكة الفيديو سواء داخل البلد الواحد أو عبر القارات المختلفة Video Conference .

- جلسات القصف الذهنى الالكترونى، حيث يتم التفاعل بين الأعضاء فى نفس الوقت بإرسال أفكار عن طريق حاسباتهم الشخصية إما فى وقت واحد أو خلال فترة زمنية معينة.

- إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال أو المهام، وإتخاذ القرارات عبر الانترنت والانترانت، والفاكس، والبريد الالكترونى.

ومن مزايا هذا الاتصال الالكترونى بين جماعة أو فريق العمل أنه يتعدى فى سرعته حدود الزمان والمكان، وزيادة حجم وكمية التفاعل والاتصال وتحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات.

كما يقل تأثير المركز الاجتماعي والمكانة الاجتماعية وتزداد أهمية المعلومات والمعرفة.

ومن الجوانب السلبية لهذا الاتصال بين أعضاء المجموعة أو الفريق أن التفاعل الاجتماعى يكون عند حده الأدنى مما يقلل من التأثير الاجتماعى للجماعة، والميل الى زيادة الإنعزالية وحجب الاعضاء لمجهوداتهم أو معلوماتهم Social Loafing. كما أن هناك احتمال لزيادة النزاع بين أعضاء الجماعة نتيجة لسوء الفهم والثقة ونقص التفاعل الاجتماعى بين أعضاء الفريق.

وغالبا ما يتم استخدام الاتصالات الشخصية بجانب الاتصالات الالكترونية فى حالة التفاوض والرغبة فى الوصول الى إتفاق بين أعضاء الفريق.

١٠ - العوامل التى تسهم فى نجاح جماعات وفرق العمل:

تبين من عديد من الدراسات أن فرق العمل الناجحة ذات الأداء المتميز أو المرتفع تتميز بعديد من الخصائص منها:

١٠/١: توافر نظام من القيم

١٠/٢: وجود أهداف واضحة.

١٠/٣: تناسب تكوين الفريق مع الأهداف المحددة.

١٠/٤: القيادة الفعالة لفريق العمل.

١٠/٥: التدعيم التنظيمى

١٠/٦: توافر المهارات الاجتماعية لدى فريق العمل.

١٠/٧: تحديد الأدوار.

١٠/٨: تنمية دوافع الأفراد للعمل الجماعى

١٠/٩: ثقافة المنظمة.

وقد أيد عديد من الباحثين كل أو بعض الخصائص السابقة كمايتبين من الجدول التالى:

Levi & Stem 1995	Katzn bach & Smith 1993	Larson & La Fusto 1989	Heckman 1987	
	x	x	x	وضوح الأهداف
x	x	x	x	قيادة فعالة
x	x	x	x	التدعيم التنظيمى
x	x	x	x	أعمال مناسبة
x	x	x		المحاسبة والمكافأة

وقد أوضحت دراسة Cohen & Bailey 1997 حيث استعرض ٥٤ دراسة عن فرق العمل خلال فترة التسعينات أن عوامل نجاح فرق العمل تختلف بين الجماعات المختلفة كجماعة الإدارة، أو الانتاج أو المهنيين، فمثلا يعتبر التدعيم التنظيمى عنصرا هاما فى نجاح فرق مراقبة الجودة أو فرق الانتاج، بينما تعتبر نوعية القيادة عنصرا هاما فى نجاح الفرق المهنية أو فى الأعمال غير الروتينية كفريق الجراحين أو فريق العلماء لبحث مشكلة معينة... وهكذا.

١/١٠ : توافر نظام من القيم:

يساعد وجود نظام من القيم على توجيه إتجاهات وسلوك الأفراد فى الإتجاه الذى يتلاءم مع أهداف الفريق وأهداف المنظمة. فالقيم تعتبر بمثابة نظام للرقابة الذاتية على سلوك أعضاء الفريق.

٢/١٠ : وجود أهداف واضحة:

يساعد وضوح الأهداف على تركيز الجهود وتقييم الأداء. ويتطلب ذلك مايلى:

١٠/ ٢/ ١ : أن تتصف الأهداف بالتحدى وإمكانية التنفيذ.

١٠/ ٢/ ٢: تحويل الأهداف العامة المحددة الى أهداف أداء قابلة للتنفيذ.

١٠/ ٢/ ٣: توصيل هذه المستويات لأعضاء الفريق.

١٠/ ٢/ ٤ : امداد الفريق بالحقائق والمعلومات والتغذية المرتدة عن مدى التقدم في تحقيق الأهداف.

١٠/ ٢/ ٥: مكافأة أعضاء الفريق عن الأداء.

١٠/ ٢/ ٦: أن تتناسب المكافآت مع المسئوليات.

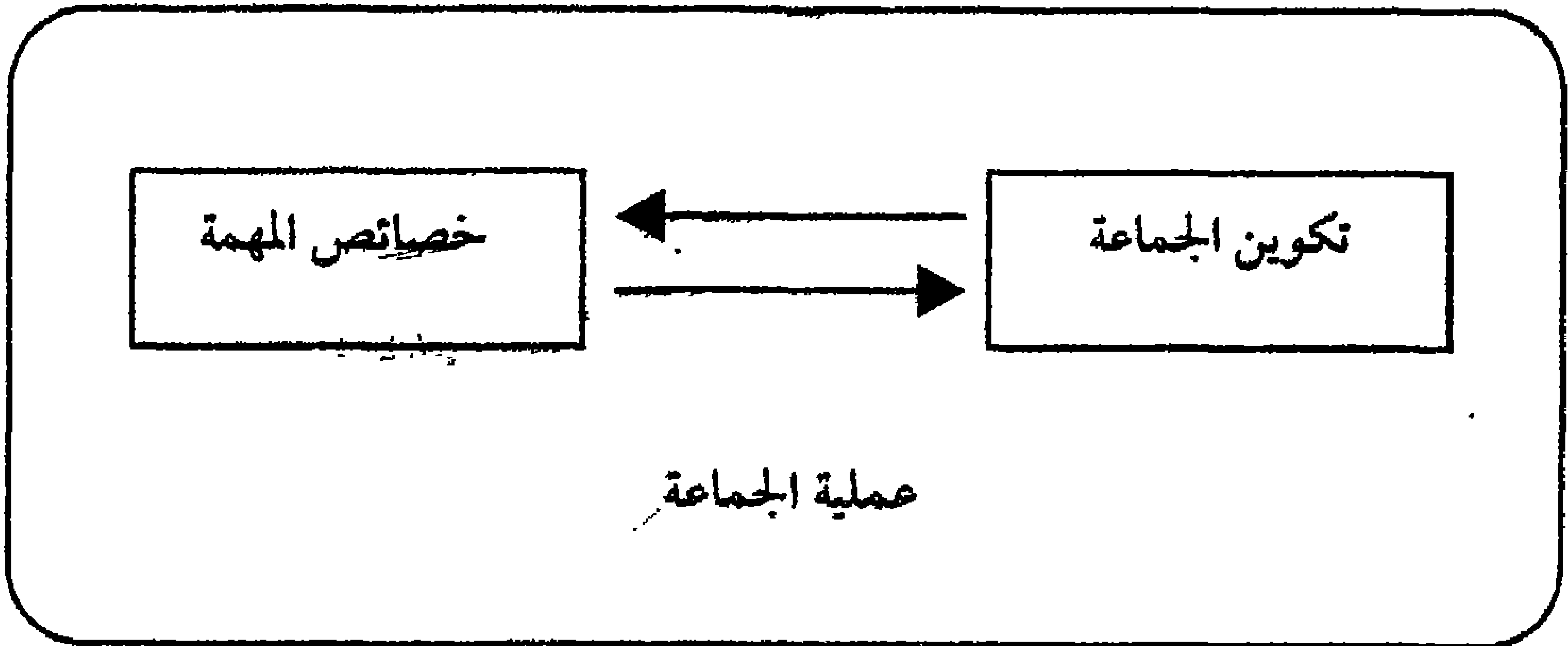
٣/١٠ : تناسب تكوين الفريق مع المهام المحددة.

يلعب تكوين الفريق دورا هاما فى نجاح الفريق، إذ كلما كان الفريق يتكون من المهارات والقدرات والتى تتناسب مع المهمة المكلف بها كلما ساعد ذلك على نجاح الفريق.

وقد تبين من الدراسات أن فرق العمل ذات الخلفيات المتعددة والتنوع فى المها رات والقدرات تعتبر أكثر ابداعا وابتكارا أو فاعلية فى الأداء عن الفرق ذات الخلفيات المتجانسة أو ذات التخصص الواحد وذلك كما فى مجلس الإدارة أو فرق البحوث والتطوير.

ففى حالة تصميم منتجات جديدة فان تشكيل فريق العمل من الباحثين سواء من

المهندسين الذين يعملون بالمصانع، أو إدارات التسويق، وإدارات البحوث والتطوير يساعد هذا التفاعل بين الآراء والمهارات على تصميم منتجات تلقى القبول من العملاء بدلا من تصميم منتجات مرتفعة التكلفة يصعب تصريفها أو لا تتناسب مع أذواق العملاء.



شكل (٤)

العلاقة بين تكوين الجماعة وخصائص المهمة

٤/١٠ : القيادة الفعالة لجماعة العمل أو الفريق :

القيادة الفعالة لفريق العمل هى التى تعطى الاهتمام لكل من:

١٠/ ٤/ ١ : الاهتمام بالعمل وتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفريق.

١٠/ ٤/ ٢ : الاهتمام بالجانب الانسانى والعلاقات الاجتماعية بين أعضاء الفريق.

ورغم مسئولية قائد الفريق عن الاهتمام بهذين الجانبين إلا أن المسئولية يتم مشاركتها بين كل أعضاء الفريق.

١٠/٤/١: الاهتمام بالعمل أو أوجه النشاط الخاصة بالفريق

Group Task Activities

يشمل الاهتمام بالعمل كافة أوجة النشاط التى تؤدى والتى تسهم فى تحقيق أهداف الفريق. ويقوم القائد بعديد من الأدوار منها:

- المبادأة.
- إرسال واستقبال المعلومات.
- التوضيح والتنسيق.
- التغذية المرتدة.
- تقييم أداء الفريق.
- إدارة العلاقات الخارجية لفريق العمل.

- المبادأة :

ويشمل تقديم رؤى جديدة، وأفكار جديدة، وتشجيع الجماعة على التقدم بالأفكار والحلول والمقترحات والآراء للمشكلات التى تواجهها.

- إرسال واستقبال المعلومات:

يلعب قائد الجماعات دورا فى البحث عن المعلومات والحقائق والأفكار الجديدة، وإمداد أعضاء الفريق بها.

- التوضيح والتنسيق :

ويشمل توضيح المهام والأدوار لأعضاء الفريق والتنسيق بين كافة أوجه النشاط وتقديم مختلف أنواع الدعم لتحقيق ذلك.

- **التغذية المرتدة :**

يلعب القائد دورا هاما فى امداد الفريق بالمعلومات الدورية عن :

* مدى التقدم فى تحقيق الأهداف
* تقييم جوانب أوجه القوة والضعف .
* مدى الاستفادة من الفرص المتاحة.
* كفاءة وفاعلية استخدام الموارد.

تقييم أداء الفريق :

وتقييم أداء الفريق له جوانبه الإيجابية والسلبية. أما عن الجوانب الايجابية فهو يعتبر دافعا للفريق للوصول الى الأهداف وتحديد المشكلات وكيفية معالجتها.

أما الجوانب السلبية، فقد يؤدى النقد عن أداء الجماعة أو الفريق الى انخفاض الدافع للفريق والتأثير السلبى على المعنويات.

وقد تلجأ بعض الفرق الى تجنب عملية التقييم لتجنب الصراع الذى ينشأ عن ذلك مما يؤدى الى تراكم المشكلات حتى تصل الى القدر الذى يصعب ادارته وتجنب ذلك يقتضى مايلى:

- أن تتم جلسات تقييم أداء الجماعة أو الفريق على فترات دورية.
- التركيز فى تقييم الأداء على كيفية تحسين وتطوير الأداء فى المستقبل.
- الاهتمام بعملية التعلم وتحليل المشكلات.

- ادارة العلاقات الخارجية للجماعة أو لفريق العمل:

تلعب إدارة العلاقات الخارجية دورا هاما في نجاح الفريق خاصة بالنسبة لبعض الفرق كفريق عمل الإدارة العليا، وذلك لمواجه التغيرات المعقدة في البيئة الخارجية وتحقيق التكييف معها.

١٠/٤/٢ : الاهتمام بالجانب الإنساني والعلاقات الاجتماعية:

أحد الأدوار الهامة للقائد الإداري والتي تسهم في نجاح الجماعة أو فريق العمل هو دوره في بناء وتدعيم وتطوير العلاقات الاجتماعية بين أفراد الفريق ومساعدة الجماعة على المحافظة على أن تكون هذه العلاقات صحية باستمرار العمل مع بعضهم البعض.

فحينما تضعف العلاقات بين أفراد الجماعة، ويصبح الأفراد غير راضين عن علاقتهم بعضهم ببعض، وعن عضويتهم في الجماعة وتزداد الصراعات بينهم، ينعكس ذلك على أداء الفريق ونجاحه في تحقيق أهدافه.

وتتعدد الأدوار التي يقوم بها القائد لتدعيم الجانب الإنساني والعلاقات الاجتماعية ومنها:

- الدعم العاطفي.
- معالجة النزاعات والصراعات.
- تنمية الاتصال وتبادل المعلومات.
- المحافظة على تماسك الفريق.
- تنمية المشاركة بين أعضاء الفريق.

– تجنب السلوكيات التى تفسد العلاقات بين الجماعة.

- الدعم العاطفى:

ويشمل مشاركة الأفراد فى مشاعرهم، الاستماع الى مشكلاتهم، والتقدير، وتشجيع الأفكار الجديدة، وتشجيع الاستفادة من الفرص المتاحة للمنظمة.

- معالجة النزاعات والصراعات:

ويشمل ذلك محاولة حل النزاعات والصراعات بين اعضاء الجماعة والبحث عن الفرص لتقوية علاقاتها.

- تنمية الاتصالات وتبادل المعلومات:

يؤدى استخدام كافة وسائل الاتصال كالاتصال الشخصى والاجتماعات والمقابلات الى تنمية التفاعل الاجتماعى والفهم والثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.

- المحافظة على تماسك الفريق:

وقد أوضحنا الوسائل المختلفة والتى تساعد على تماسك الفريق فى الفقرة الخامسة من هذا الفصل.

- تنمية المشاركة بين أعضاء الفريق:

وتؤدى تنمية المشاركة بين أعضاء الفريق الى عديد من المنافع منها:-

– وضع مقاييس الأداء الخاصة بالفريق .

– اشباع حاجات الأفراد الاجتماعية .

– اشباع حاجات النمو.

- التعلم من الآخرين.

- تنمية المهارات فى الاتصال.

وتختلف الأهمية النسبية لهذه الحاجات من فرد لآخر وكلما شعر الفرد بالمنافع التى تعود عليهم من المشاركة فى جماعة/ فرق العمل كلما ساعد ذلك على تماسك ونجاح الجماعة.

ولا يوجد نموذج معين للقيادة، فالجماعات تحتاج إلى إنماط مختلفة من القيادة، ويعتمد هذا على طبيعة المهمة ودرجات النضوج التى تصل إليها الجماعة.

- تجنب السلوكيات التى تفسد العلاقات بين الجماعة:

يعتبر من مسئولية قائد الفريق/ الجماعة، وأيضا مسئولية كل عضو من أعضاء الجماعة تجنب السلوكيات التى تفسد العلاقات بين أفرادها ومنها:

- تجنب الهجوم الزائد سواء من قبل قائد الجماعة أو بين الأعضاء.
- الإنسحاب وتجنب التعاون مع الآخرين.
- تجنب تحمل المسئوليات.
- استخدام الجماعة لإشباع الحاجات الخاصة.
- التنافس لجذب الانتباه والحصول على التقدير.
- التحدث كثيرا عن الأشياء غير الهامة.

٥/١٠ : التدعيم التنظيمى:

يلعب التدعيم التنظيمى من جانب الإدارة دورا هاما فى نجاح فريق العمل ويشمل ذلك:

١٠/ ٥/ ١ : امداد فرق العمل بالموارد التى تتناسب مع المهام المكلفة بها كالموارد المادية، والمالية، والانسانية، والمعلومات والمساعدات.

١٠/ ٥/ ٢: التغذية المرتدة للمعلومات.

١٠/ ٥/ ٣: اعادة النظر فى الأنظمة التى تتعارض مع تحقيق فاعلية فرق العمل كأنظمة تقييم الأداء، والمكافآت، والحوافز.

١٠/ ٥/ ٤ : التدريب: ويشمل تدريب الأفراد على المهارات الاجتماعية والتكنولوجية والفنية بما يرفع من مهارات أعضاء الفريق.

٦/١٠ : توافر المهارات الاجتماعية :

يتطلب نجاح الفريق أن تتوافر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء الفريق. وقد يتم ذلك عن طريق التدريب أو التعلم. ومن هذه المهارات مايلى:

- المهارات الشخصية كمهارة المقابلة، والإنصات، والاتصالات اللفظية وغير اللفظية.
- مهارة تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.
- مهارة إدارة فريق العمل.
- مهارة إدارة النزاعات والصراعات.
- مهارة تنمية التفكير الابتكارى للفريق.

١٠/٧: تحديد الأدوار:

عندما ينضم الفرد لأية جماعة أو فريق فانه يحتاج الى التعرف على ما الذى يتوقعه الآخرين منه؟ وما الذى يتوقعه من الآخرين؟

ومن هنا قد تظهر بعض المشكلات في الجماعات وفرق العمل نتيجة ظهور المشكلات المتعلقة بمايلى:

١٠/ ٧/ ١ : غموض الدور.

١٠/ ٧/ ٢ : صراع الدور.

١٠/ ٧/ ٣: الدور الزائد أو المخفض.

١٠/ ٧/ ٤ : الدور التفاوضى.

١٠/٧/١: غموض الدور:

يظهر غموض الدور حينا يكون هناك عدم وضوح فى المهام أو الإختصاصات أو السلطات وغالبا ما يظهر ذلك فى الجماعات أو فرق العمل الجديدة. وحتى فى الجماعات أو فرق العمل والتى تتسم بالنضج فإن الفشل فى مشاركة توقعات الآخرين، والاستماع لوجهة نظرهم يخلق مشكلات عدم الفهم.

١٠/٧/٢: صراع الدور:

يظهر صراع الدور حينما لا يستطيع الفرد مقابلة كل التوقعات المطلوبة منه والتى تتنازع أو تتصارع مع بعضها البعض فمثلا عندما يتلقى الفرد تعليمات أو معلومات متعارضة أو مزدوجة سواء من قائد الفريق أو أعضائه، أو الإدارات الأخرى بالمنظمة فهنا ينشأ صراع الدور.

١٠/٧/٣: الدور الزائد أو المخفض

يظهر الدور الزائد حينما يتوقع من الفرد القيام بأدوار عديدة خلال فترة زمنية معينة.

أما الدور المخفض فيظهر عندما يطلب من الفرد القيام بأدوار أقل مما يتوقعه مما يشعره بعدم الأهمية فى الجماعة.

وكل من المشكلات السابقة والمتعلقة بغموض الدور أو صراعه أو الدور الزائد أو المخفض تسبب القلق والتوتر، والضغوط النفسية وانخفاض درجة الرضا الوظيفى مما يؤثر على أداء الفرد وسلوكه وبالتالى سلوك وأداء الفريق.

١٠/٧/٤: الدور التفاوضى:

يشمل الدور التفاوضى قيام القائد وأعضاء الفريق بالتفاوض لتحديد التوقعات التى يحملها كل فرد للآخر، ووضع الاتفاق النهائى بشأن توضيح الأدوار والموافقة عليها. ويتخذ ذلك صوراً عديدة كأن يبدأ الفريق عمله اليومى بأن يكون هناك اجتماع لمناقشة الأهداف المطلوب تحقيقها فى اليوم الواحد، والأدوار المتوقعة من كل فرد، والمشاركة فى أية معلومات والتى تؤثر على الأداء، ثم يتقابل الأفراد فى نهاية اليوم للتحدث عن النجاح ومشكلات الأداء فى ذلك اليوم.

١٠/٨: تنمية دوافع الأفراد للعمل الجماعى Increase group Motivation

بالرغم من أن حاصل جمع العمل الجماعى هو أكبر بكثير من حاصل جمع مجهود كل فرد بمفرده. ويرجع ذلك الى ما يحققه العمل الجماعى من منافع ومزايا

كثيرة تفوق أداء كل فرد بمفرده، إلا أن فى بعض الحالات قد يؤدى العمل الجماعى إلي إنخفاض دافع الأفراد وهو ما يسمي بحجب المجهود عن الجماعة.

١٠/٨/١: حجب المجهود عن الجماعة Social Loafing

ويقصد بحجب الجهد عن الجماعة ميل بعض أفرادها إلى تخفيض مساهمتهم في المجهود والأداء عند العمل مع الجماعة وذلك بالمقارنة بما يبذلونه من مجهود اذا ما عملوا بمفردهم. ويرجع ذلك لأسباب كثيرة منها:

- اعتقاد الأفراد أن مجهوداتهم غير هامة بالنسبة للجماعة.
- شعور الأفراد بأنهم سيحصلون على المكافآت بغض النظر عن الجهد أو الأداء الذي يبذلونه.
- الرغبة فى الاحتفاظ بالتميز فى الأداء، وعدم الرغبة فى نقل الأفكار والمعلومات والتى تحقق هذا التميز للآخرين.
- انخفاض الشعور بالحاجة الي فريق العمل لاتمام العمل.

١٠/٨/٢: ولكن ما العوامل التى تسهم فى تقليل ظاهرة حجب الجهد عن الجماعة وشحذ دوافع الأفراد للعمل الجماعى؟

٨/ ٢/ ١: طبيعة المهمة والشعور بانها ذات تحدى ورغبة الأفراد وحبهم لأدائها.

٨/ ٢/ ٢: التكامل والاعتمادية فى أداء المهمة بين أعضاء الفريق.

٨/ ٢/ ٣: درجة تماسك أعضاء الفريق.

طبيعة العمل أو المهمة:

ذكر عديد من الباحثين أن طبيعة العمل نفسه تكون دافعا لبذل الفرد أقصى جهد ممكن اذا توافرت الخصائص التالية:

- الشعور بمعنى العمل: بمعنى أن يكون العمل ذا معنى وذا قيمة ويمثل تحديا للفرد، والقدرة على أدائه ويكون للعمل تأثير على الآخرين.
- الشعور بالمسئولية: بمعنى الشعور بالذاتية والاستقلالية في تصميم العمل، وتنفيذه.
- معرفة النتائج: أي ان تكون هناك معلومات مرتدة للفرد عن نتائج الأداء.

الاعتماد والتفاعل بين أعضاء الفريق:

لا يمثل طبيعة العمل وحده دافعا للفرد بل أن درجة الاعتمادية بين أعضاء الفريق في أداء العمل تعتبر دافعا هاما لأعضائه. فكلما زادت درجة الاعتمادية في أداء العمل أو المهمة بين أعضاء الفريق كلما زاد دافع الأفراد على بذل أقصى جهد ممكن من أجل نجاح الفريق.

تماسك أعضاء الفريق:

يؤثر درجة تماسك أعضاء الفريق على دوافع ومعنويات الفريق. وقد تبين من الدراسات أنه كلما زادت درجة تماسك أعضاء الجماعة أو الفريق إرتفعت الروح المعنوية وزادت درجة الرضا مما يعتبر دافعا كبيرا للأداء.

الارتباط بين المكافات ونتائج الأداء الجماعى والفردى للفريق:

تقتضى المكافأة عن نجاح الفريق تحقيق التوازن بين شعور بالفرد بالمسئولية الفردية عن العمل وشعور الفرد كعضو فى فريق العمل بالمسئولية عن أداء الفريق فمن المعروف أن الفريق الرياضى الذى يحقق الفوز والنجاح يرجع ذلك إلى:

- المهارات الفردية لأعضاء الفريق، والحافز لدى كل فرد فى بذل أقصى جهد ممكن أى الشعور بالمسئولية الفردية عن أداء العمل.
- التكامل والتنسيق بين أعضاء الفريق والشعور بالمسئولية الجماعية عن أداء الفريق ونجاحه.
- وضع نظام للمكافآت يعكس التوازن بين المسئولية الفردية والمسئولية عن الأداء الجماعى للفريق. فكلما كان هناك ارتباط بين أنظمة المكافآت ونتائج الأداء الفردى والجماعى للفريق كلما كان هذا دافعا للأفراد على بذل أقصى جهد من أجل نجاح الفريق.

وتتعدد أنواع أنظمة المكافات الخاصة بفرق العمل وتشمل:

١) النظام الفردى والذى يعتمد على تقييم أداء كل فرد على حده، بناء على نماذج تقييم الأداء والتى تضعها المنظمة.

٢) مكافأة الفريق: وتعتمد على مدى نجاح الفريق فى تحقيق الأهداف.

٣) المكافأة التنظيمية: وتعتمد المكافآت على الأداء الكلى للمنظمة كأنظمة المشاركة فى الأرباح.

وقد تأخذ فرق العمل بنظام أو أكثر من هذه الأنظمة ويعتمد ذلك على طبيعة عمل المنظمة، والتكنولوجيا المستخدمة ومدى استخدام فرق العمل وتعددها، ودرجة المنافسة والاعتمادية بين بعضها البعض وثقافة المنظمة.

مشكلات قياس نجاح فريق العمل

ولكن قد يظهر عديد من المشكلات فى قياس نجاح فريق العمل ومنها:

- صعوبة قياس نجاح الفريق وخاصة في حالة الأعمال الابتكارية أو الأعمال غير الروتينية.
- قد تتعارض أراء كل من الإدارة والفريق، والعملاء على مقياس النجاح.
- استغراق فريق العمل وقتا طويلا في تطوير العمل بدلا من التركيز على المهمة أو الهدف.
- اهتمام تقارير تقييم الأداء وتركيزها على أداء الفرد أكثر من نجاح الفريق.

ولكن كل هذه المشكلات يمكن التغلب عليها من خلال تدعيم الإدارة العليا، واعادة تكييف عديد من الأنظمة كانظمة تقييم الأداء والحوافز بما يتناسب مع تنظيمات فرق العمل.

٩/١٠: ثقافة المنظمة:

تنجح فرق العمل عندما تكون ثقافة المنظمة مدعمة لفرق العمل. ومن خصائص هذه الثقافة ما يلي:

- تشجيع الاتصالات المفتوحة.

- تشجيع الاتصالات العرضية والعكسية.

- تمكين فرق العمل وتفويض السلطات.

فعندما يكون الشكل التنظيمى الهرمى والبيروقراطى هو الشكل الغالب فى التنظيم فان ثقافة المنظمة فى هذه الحالة لا تساعد على نجاح فرق العمل. ويتطلب الانتقال من ثقافة المنظمة المدعمة للتنظيم البيروقرواطى الى الثقافة المدعمة لتنظيمات فريق العمل ضرورة تدريب الأفراد والقيادات على العديد من المهارات كمهارة إدارة فريق العمل، واتخاذ القرارات وحل المشكلات... الخ.

وغالبا ما يحتاج تطوير العمل باستخدام فرق العمل لوقت حتى يتعلم أفراد الفريق العمل الجماعى، وتدعيم بعضهم لبعض، وإكتساب العديد من المهارات اللازمة والمدعمة لنجاح الفريق.

الخلاصة

تناولنا في هذا الفصل ماهية جماعات العمل وأنواعها وخصائصها وخلصنا إلى ان أهم هذه الخصائص وجود هدف محدد، وإشباع حاجات الأفراد، والتفاعل والتأثير المتبادل، والشعور بعضوية الجماعة.

كما تناولنا أيضاً ماهية التطبيع الاجتماعي، وديناميكية الجماعة ومعايير الجماعة، وأسباب تماسكها، وتأثير ذلك على الأداء، والاستراتيجيات التي تستطيع أن تلجأ إليها الإدارة لزيادة تماسك الجماعة أو تخفيض هذا التماسك بما يحقق أهداف المنظمة.

وقد شمل هذا الفصل أيضاً التعرض لمفهوم فرق العمل وأوجه الاختلاف بين الجماعات وفرق العمل، وأنواع فرق العمل، والعوامل التي تسهم في نجاحها وقد ذكرنا منها وجود أهداف واضحة، وتناسب تكوين الفريق مع الأهداف المحددة، والقيادة الفعالة، والتدعيم التنظيمي، وتنمية وتحفيز دوافع الأفراد للعمل الجماعي.

تطبيقـــات

تمرين :

١ - فكر في وقت كنت فيه عضوا في فريق ناجح. ضع في الورقة التالية وصف لهذا الفريق في هذا الوقت؟

٢ - فكر أيضـا في وقت كنت عـضـو في فريق غـيـر ناجح، ضع وصف لهـذا الفريق في هذا الوقت؟

٢/ ١ وصف الفريق الناجح:

٢/ ٢ وصف الفريق غير الناجح:

٢/ ٣ قارن بين وصف المجموعة الأولى والمجموعة الثانية.

٢/ ٤ ما النصيحة التي تعطيها لقائد الفريق غير الناجح ؟

الفصل الثامن

إدارة التغيير

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذا الفصل إلى تعرف الطالب على ما يأتى :

* أسباب التغيير.
* طرق إدخال التغيير.
* مراحل إدخال التغيير.
* أسباب مقاومة التغيير.
* القوى المدعمة للتغيير.

المخرجات :

- إلمام الطالب بمفهوم إدارة التغيير من حيث أسبابه.
- إلمام الطالب بأسباب مقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها.

المحتويـــات

الفصـــل الثامن

إدارة التغييــــر

قوى التغيير

تواجه المنظـمات – خاصـة منظمات الأعـمال – فى الوقـت الحاضـر بظروف بيئـية وقوى تفرض حتمية التغيير، سواء كان هذا التغيير يأتي من التغييرات التى تحدث على المستوى الدولي، وفى ميـزان القوى الدولية، أو تغييرات تحـدث على المستوى القومي، أو على مستوى الصناعة أو بالنسبة للمنظمة نفسها.

ففى خـلال النصف الثانى من القـرن العشرين اجـتاحت العـالم تغييـرات سياسـية واقتـصادية تفوق فى مـعدلاتها تلك التى حدثت خلال الخـمسين سنة السـابقة وذلك كاتحـاد ألمانيـا، والأحداث التى جـرت فى أوربا الشرقـية، وسـقوط الاتحاد الـسوفيـتى والنظام الشمولى ،واستقلال جمهورياته، وأحداث حرب الخليج .

كما تتجه دول العالم إلى التكـتل والوحدة كالاتجاه إلي الوحدة والاندماج بين دول السوق الأوربيـة المشتـركة فى مطلع عـام ١٩٩٣ واتجاه دول أمريكا الشـماليـة الثلاث (الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك) لإقامـة سوق مشتركة بينهم، واتجاه دول جنوب شرق أسيا (أندونيسيا، ماليزيا، بروناى،سنغافورة، الفلبين، تايلاند) إلى الاتحاد.

وتتـميـز التـغيـيرات فى القـوى التكنولوجـية بالتطور السـريع والفائق سـواء فى المنتجات، أو الأجهزة والمعدات، أو نظم المعلومـات أوالاتصالات والحاسبات الآلية أو الأنظمة المكتبية الحديثة... إلخ.

وهناك أيضاً التغيرات فى البيئة الاجتماعية كالتغير فى نظم القيم، والعادات والتقاليد، والاتجاهات، ومستوى التعليم.

وتخترق التغييرات فى البيئة الخارجية سواء على المستوى الدولى أو القومى حدود المنظمات وتؤثر عليها تأثيراً كبيراً.

وقد وجد من الدراسات أن قوى التغير الاجتماعى التى واجهت المديرين بالدول المتقدمة خلال فترة الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين فرضت التحولات التالية:

التحول من	إلـــــى
المجتمع الصناعى	مجتمع المعلومات والمعرفة
التكنولوجيا المتقدمة	التكنولوجيا الفائقة التطور
الاقتصاد القومى	الاقتصاد العالمى
التخطيط للأجل القصر	التخطيط للأجل الطويل
المركزية فى اتخاذ القرارات	اللامركزية فى اتخاذ القرارات
المساعدات للمنظمات	الاعتماد على الموارد الذاتية
الهيكل التنظيمي الهرمى	الهيكل التنظيمي الشبكى
خيارات محددة	خيارات متعددة

شكل (١)

وقد تكون قوى التغيير مواتية تتيح فرصاً للمنظمة كحدوث رواج اقتصادى تنتعش فى ظله منظمات الأعمال، وتنمو داخلياً أو خارجياً، أو قد تكون غير مواتية كحدوث كساد اقتصادي.

وكما تأتى قوى التغيير من الخارج فإنها من الممكن أن تأتى من داخل التنظيم، وتتمثل فى تلك الأشارات التحذيرية التى تشير إلى أن التغيير إليهم حتمى وضروري. وقد تكون تلك الإشارات واضحة ومباشرة كارتفاع التكاليف، أو اضراب العمال، أو قد تكون غير واضحة كانخفاض النصيب فى السوق، أو ارتفاع دوران العمل، أو نسب الغياب.

وكل ما سبق يمثل تحديات أمام الإدارة بالمنظمات. وأصبح الوعى والإدراك، والتعرف على مطالب وقوى التغيير الخارجية والداخلية وإداراتها لصالح المنظمة يمثل ضرورة حتمية لتحقيق البقاء والقدرة على المنافسة، والنمو، والتميز، والابتكار.

أسباب التغيير:

تتعدد أسباب التغيير بالمنظمات المختلفة نذكر منها ما يلي:

١- دوافع المديرين.

٢- التغيير فى شكل الملكية.

٣- ضعف الأداء.

٤- كثرة الأزمات التى تواجهها المنظمة.

٥- تقادم المنتجات أو الجانب التكنولوجي.

٦- الرغبة فى إعطاء مزيد من المرونة.

(١) دوافع المديرين:

تؤدى دوافع المديرين فى تحقيق الذات والانجاز والرغبة فى المخاطرة إلى اعتبار التغيير والتطوير عملية مستمرة باستمرار المنظمة.

فقد ترى الإدارة أن هناك حاجة لفتح منافذ جديدة أو أسواق جديدة أو قد ترى أن يكون للمنظمة السبق والقيادة فى السوق مما قد يتطلب الدخول فى مجالات أعمال جديدة أو تغيير الخط الاستراتيجى للمنظمة أو تطوير المنتجات أو الخدمات أو الجانب التكنولوجى أو خدمات ما بعد البيع... إلخ، وهكذا تتعدد الدوافع والتى تؤدى إلى إحداث التغيير.

(٢) التغيير فى شكل الملكية:

قد يأخذ فى التغيير شكل الملكية عدة أشكال منها :

* التحول من شركات الأشخاص إلى شركات الأموال
* الاندماج
* شراء المنظمات
* خصخصة شركات القطاع العام

وفى شكل من أشكال التغيير يفرض الملاك الجدد وجهة نظرهم فى إدارة الشركة وما يجب أن تكون عليه، وعادة ما يتبع هذا التغيير سلسلة من التغييرات فى جوانب

كثيرة كالجانب التكنولوجى أو التسويقى .. إلخ

(٣) ضعف الأداء:

قد يتبين من تقييم أداء المنظمة أن هناك ضعف في الأداء الكلي وذلك بالمقارنة بالمنظمات المنافسة أو بالأداء عبر الفترات الزمنية المختلفة وذلك كارتفاع شكاوى العملاء، أو انخفاض مؤشرات الربحية والإنتاجية أو ارتفاع معدلات الحوادث، أو الغياب أو مؤشرات بيئية تتعلق بعلاقة المنظمة بأعضاء البيئة الخاصة بها أو مؤشرات أخلاقية تتعلق بمستوى السلوك الذى تضعه المنظمة لنفسها ومدى قبولها فى المجتمع ... إلخ مما يستدعى إجراء التغيير

(٤) كثرة الأزمات التى تواجهها المنظمة:

عندما تواجه المنظمة بعديد من الأزمات يصبح هناك حاجة ماسة لإجراء التغيير.

(٥) تقادم المنتجات أو الجانب التكنولوجى:

قد تواجه المنظمة بظهور منتجات جديدة أو بدائل عديدة للمنتجات أو الخدمات أو ظهور منافسين جدد أو حدوث تطور كبير فى الجانب التكنولوجى كل هذا يقتضى إجراء التغيير.

(٦) دوافع الرغبة فى إعطاء مزيد من المرونة:

قد ترى الإدارة أن الهيكل التنظيمى الحالى (الوظائفى) لا يحقق المرونة وسرعة التكيف مع الظروف والعوامل البيئية المحيطة مما قد يتطلب التغيير بتبنى الهيكل التنظيمى حسب الأقسام أو فرق العمل. أو قد ترى أن هناك حاجة لإعطاء مزيد من

المرونة فى مجال العمل وذلك بزيادة مجالات المسئولية أو إعادة تصميم الوظائف .. إلخ مما يتطلب أيضاً إحداث التغيير.

وقد تتفاعل الأسباب السابقة مع بعضها البعض ويمكن تلخيصها فى الإجابة على التساؤلات التالية:

١- لماذا التغيير؟ أو ما الأسباب والدوافع للتغيير؟

٢- ما الذى يجب تغييره؟ هل الجانب التكنولوچى؟ الوظائف؟ الهيكل التنظيمي؟ نمط الإدارة؟ ثقافة المنظمة؟ ... إلخ

٣- كيف يتم إجراء التغيير؟ أو ما الأسلوب الذى يستخدم لإجراء التغيير؟

٤- متى يتم إجراء التغيير؟ أو ما البرنامج الزمنى اللازم لإجراء التغيير؟

٥- ما النتائج المرغوبة وذلك بالنسبة للمنظمة ولكل الأعضاء المتأثرين به؟

طرق إدخال التغيير:

حتى يحقق التغيير هدفه فى سلوك الأفراد، فإنه يحتاج إلى قوة تدفع هذا التغيير وتوجهه داخل المنظمة، وعادة ما تكون الإدارة العليا وراء هذه القوة الدافعة، فلا يمكن أن يحدث أى تغيير مخطط بدون موافقة الإدارة العليا ومساندتها وتدعيمها. وبالرغم من ذلك فإن القوة الدافعة لإحداث التغيير ليس من الضرورى أن تأتى من أعلى لأسفل فقد تأتى من أسفل إلى أعلى أو بكلا الاتجاهين.

التغيير من أعلى إلى أسفل:

يأخذ التغيير اتجاه خط السلطة حيث تستخدم الإدارة العليا سلطاتها في توجيه التغيير، وعادة ما تقوم الإدارة على هذا المستوى بتحديد المشكلة وتشخيصها ووضع الحلول الخاصة بها بالتعاون مع الاستشاريين ثم يتم توصيلها وتنفيذها.

وقد يتم التنفيذ باصدار الأوامر، أو تغيير المناصب والقيادات الرئيسية أو تغيير الجانب التكنولوجي، أو إعادة التنظيم.

ويحقق هذا الأسلوب السرعة في إدخال التغيير وتنفيذه، وإن كان له تأثيره السلبي بالنسبة للروح المعنوية للعاملين، ونقص اللتأييد وتدعيم من جانب المستويات الإدارية الدنيا.

التغيير من أسفل إلى أعلى:

قد تأتي المبادأة لإحداث التغيير من جانب المستويات الإدارية الأدنى، أو قد تطلب الإدارة العليا منها قيادة التغيير.

ويبدأ التغيير من المستويات الإدارية الأدنى وذلك بتدريب الأفراد على السلوكيات والمهارات الجديدة، أو إدخال جماعات أو إدارات استشارية جديدة لاقتراح الطرق الجديدة في أداء الأعمال، أو تطبيق التغيير في إحدى الإدارات أو الوحدات الإنتاجية قبل أن يمتد تطبيقه في بقية المنظمة، وعادة ما يكون التغيير على هذا المستوى نطاقه ضيق بالمقارنة بالتغيير الذي يأتي من أعلى إلى أسفل، كما قد لا ينتشر تطبيقه إلا بتدعيم الإدارة العليا.

التغيير بالمشاركة :

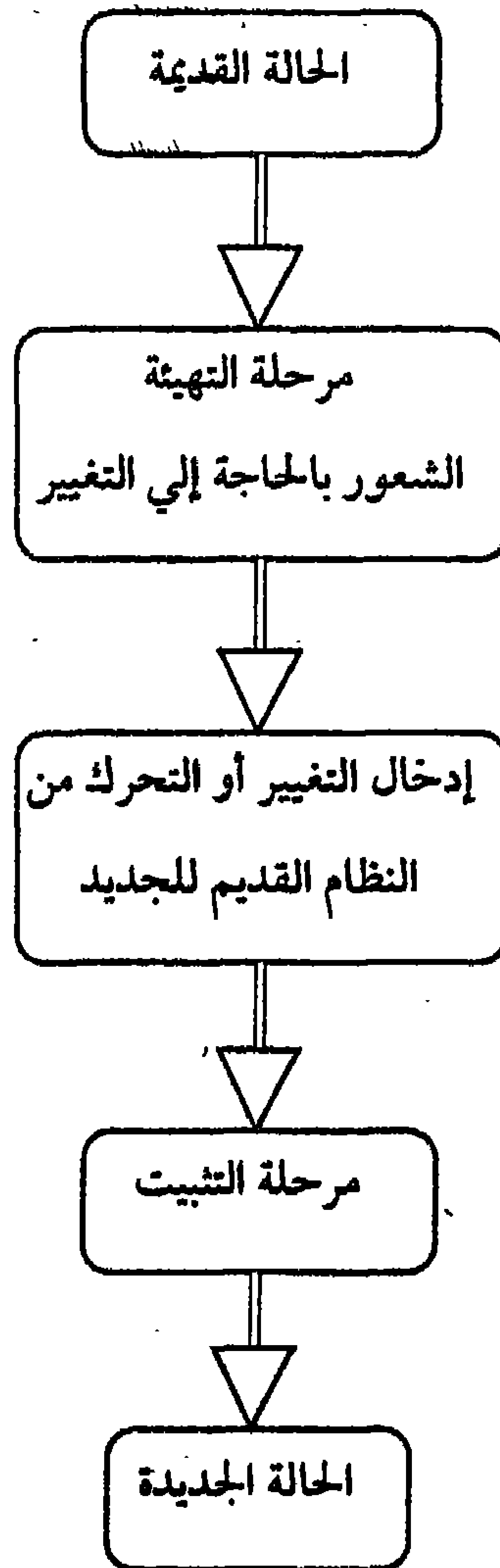
وهنا فإن المسئولية فى التغيير يتم مشاركتها من قبل الإدارة العليا والأفراد فى المستويات الإدارية الأدنى، إذ يعمل الفريقان معاً على تشخيص المشكلة ووضع الحلول الخاصة بها ثم تنفيذ التغيير.

مراحل إدخال التغيير :

وضع الباحثون عدداً من النماذج لتصوير عملية إدخال التغيير فعالم النفس كيرت لوين Kurt Lewin يرى أنها تتكون من ثلاث مراحل .

* مرحلة الإذابة أو التهيئة Un Freezing.
* مرحلة الحركة أو إدخال التغيير Movement.
* مرحلة التثبيت Refreezing.

وأضاف الباحثون خطوات أخرى لهذا النموذج على اعتبار أن التغيير هو عملية مخططة ترتبط بعملية اتخاذ القرارات كما فى الشكل التالى :



شكل (٢)

مراحل إدخال التغيير

مرحلة التهيئة أو الإذابة :

تشمل هـذه المرحلة جعل التنظيم فى حـالة تهيـئة لإدخال الـتغيـير وذلك كـإعداد الفريق الرياضى للعب أمام خـصم كبير، فلا يمكن للفـريق أن يلعب بكفاءة بدون فهم الخطة وكيفية تنفيذها وفهم دور كل فرد فيها.

وتضمن هذه المرحلة عديد من الجوانب منها ما يلى :

* تهيئة الاستعداد التنظيمى للتغييرات الجارية أو المحتملة.

* إعداد قيادات التغيير.

* إعداد الإدارات الانتقالية.

تهيئة الاستعداد التنظيمى :

تشمل هذه الخطوة ما يلى :

١- وضع خطط التغيير.

٢- وضع تصور كامل للمشكلات الفنية والإنسانية المحتملة الظهور.

٣- التنبؤ والتعرف على كافة أسباب مقاومة التغيير ومعوقاته.

٤- بناء القوى المـدعمة للتـغيير للتغلب على أسباب مـقاومة التـغيـير وإزالة معوقاته.

مرحلة الحركة أو إدخال التغيير :

يتم فى هذه المرحلة تنفيذ خطة التغيير كحدوث الإندماج أو إدخال جانب تكنولوجى جديد إو إعادة التنظيم ... إلخ.

وتحدد هذه المرحلة مدى فعالية المرحلة السابقة فى إزالة معوقات التغيير. وتتطلب هذه المرحلة ما يلى :

* التدرج فى تنفيذ خطة التغيير بتقسيم خطة التغيير إلى أجزاء ومراحل.

* التركيز فى إدخال التغيير على الجوانب الأساسية فى الخطة والتى يمكن التحكم فى ظروفها ويعتبر نجاحها أمراً ممكناً، واستبعاد الجوانب غير الهامة أو غير الضرورية فى بدء التطبيق.

* تجنب تطوير صور مختلفة من مجهودات التغيير دفعة واحدة.

* البدء فى تطبيق التغيير من المواقع أو الأقسام الأكثر تقبلاً للتغييرات الجديدة.

* إعطاء اهتمام كبير للحاجات الإنسانية ومشاعر الأفراد عند إدخال التغيير.

* خلق مناخ من الثقة والتشجيع والتدعيم.

* مشاركة الأفراد فى مزايا التغيير.

إعداد قيادات التغيير :

تلعب اتجاهات القيادة دوراً كبيراً فى تهيئة المناخ النفسى المدعم للتغيير. ومن المهم اختيار القيادات ذات الاتجاهات الإيجابية المشجعة والمدعمة للتغيير، والتى يتوافر لديها

الحماس والطموح والقدرة على الإنجاز وقد يتطلب هذا :

* إجراء تغييرات فى القيادات والمناصب الحالية على مختلف المستويات الإدارية.

* إيجاد الدوافع والمكافأت والحوافز المالية لدى المديرين.

* تدريب المديرين وتنمية مهاراتهم فى جوانب السلوك التى تهدف خطة التغيير إلى تدعيمها.

مرحلة تثبيت التغيير :

تهدف هذه المرحلة إلى جعل التغييرات الجديدة جزءاً من ثقافة المنظمة وعادات التنظيم. وتساعد نظم الرقابة وتقييم الأداء وأنظمة الحوافز الجديدة على تدعيم السلوكيات التى تحملها خطة التغيير.

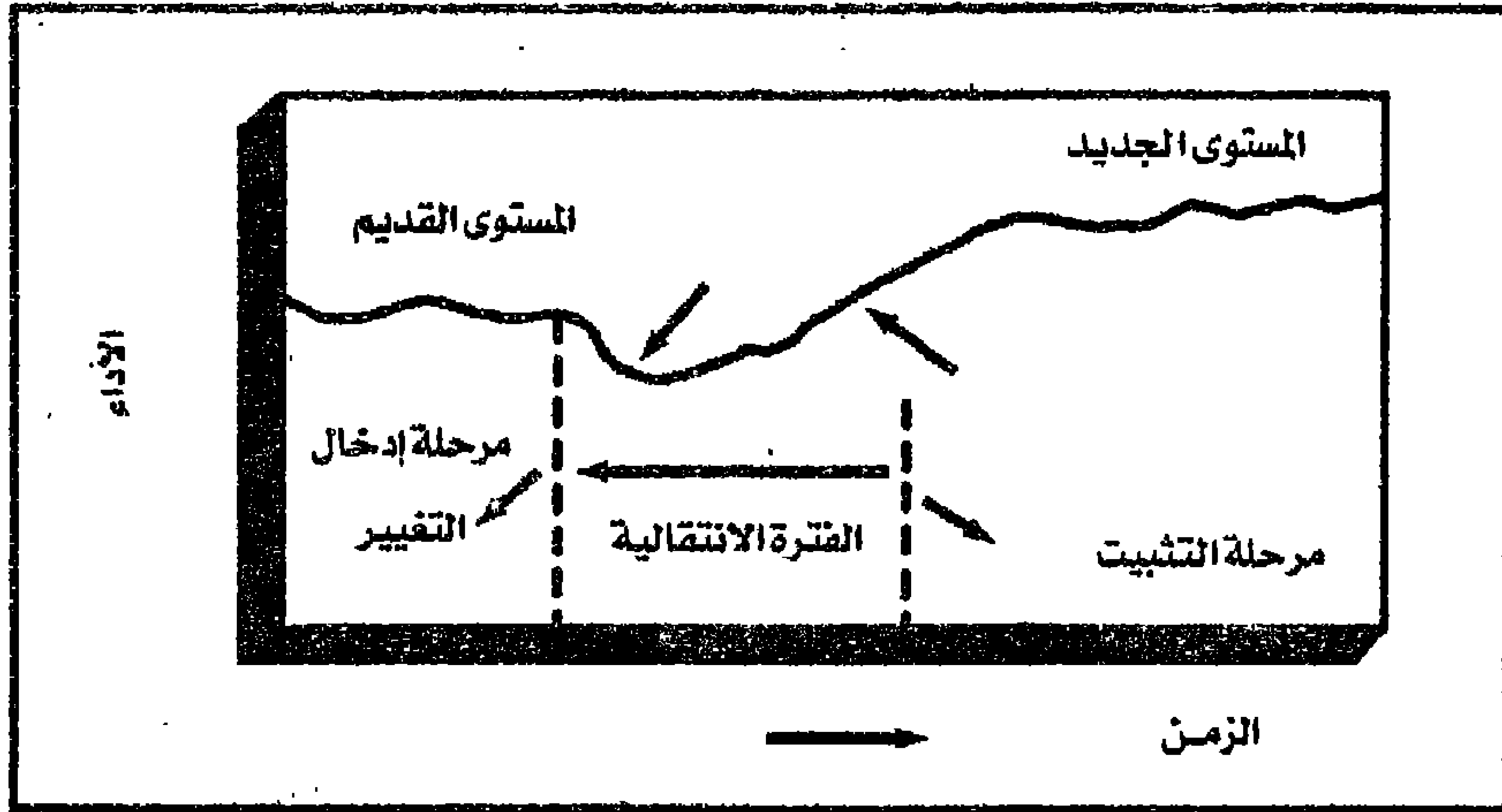
وعادة ما تمر فترة ما بين إدخال التغييرات والتعود عليها وينعكس هذا على الأداء كما يتبين لنا فى منحنى التعليم التنظيمى .

منحنى التعلم التنظيمى فى أثناء فترة التغيير :

يأخذ التعلم والتعود على ممارسة النظم والطرق أو الأساليب الجديدة أو التعامل مع صور التقنية الحديثة والتى يحملها التغيير وقتاً يختلف حسب استعداد الفرد، وعنصر الوقت، وتكاليف التعلم ... إلخ.

وعادة ما تكون هناك فترة تسمى فترة الانتقال وهى الفترة التى يحدث فيها التكيف الذى يتبع التغيير إلى أن يتم الوصول إلى مرحلة توازن جديدة.

ويحدث فى خلال هذه الفترة التعلم والتكيف للتغييرات الجديدة، وتطبيق الطرق الجديدة (Un Freeze) وترك الأساليب والنظم القديمة Refreeze وعادة ما تظهر كثير من المشكلات كظهور نوع من الصراعات داخل التنظيم، أو انخفاض درجة التعاون، مما ينعكس على الأداء بالانخفاض ويصبح هناك حاجة إلى وقت لمعالجة هذه المشكلات إلى أن يتم الوصول إلى مرحلة توازن جديدة يبدأ بعدها النمو فى الأداء وذلك كما يتبين من الشكل التالى :



شكل (٣)

منحنى التعلم التنظيمي

أسباب مقاومة التغيير ووسائل علاجها :

بالرغم من أن بعض التغييرات تحمل قدراً كبيراً من المزايا للعاملين، ويتم الترحيب بها من جانبهم، إلا أنه عادة ما يقابل إدخال التغيير بمقاومة من جانب بعض الأفراد أو الجماعات.

ويقع على الإدارة عبء التنبؤ بأسباب المقاومة، وتحديد الاستجابة المتوقعة، والمشكلات الإنسانية المترتبة على إدخال التغيير، وبالتالى بناء كفاءة القوى المدعمة لعملية التغيير.

أسباب مقاومة التغيير :

ترجع أسباب مقاومة التغيير لعديد من العوامل، تختلف حسب الهدف من التغيير نذكر منها ما يلى :

* العادات التنظيمية أو الروتين.
* تجاهل التفاعل والاعتمادية بين أجزاء النظام الاجتماعي.
* اتجاهات الأفراد.
* التهديد لمكانة الفرد ومركزه.
* الخوف من المجهول والشعور بعدم الأمان الوظيفي.
* التكلفة والعائد.
* ضعف نظام الاتصال والمعلومات.
* تأثير الجماعات والأفراد ذى القوة والنفوذ.

العادات التنظيمية :

العادات هى نمط السلوك الذى تعود عليه الأفراد فى أداء الأشياء، وتكتسب بالتعلم أو الملاحظة أو التقليد. وتمثل بمرور الوقت تراكم لمنحنى الخبرة أو التعلم لدى الأفراد

والمنظمات، وقواعد ونماذج تحكم السلوك.

ويؤدى التمسك بالعدات التنظيمية وعدم الرغبة فى تغييرها مع أهمية وضرورة هذا التغيير إلى الرتابة والجمود، وما لذلك من تأثير كبير على أداء المنظمة وقدرتها التنافسية والابتكارية.

ومن المعروف أن كل منظمة تمر بمراحل عمرية متميزة، الأولى هى مرحلة النشأة أو التكوين وهى المرحلة التى تتميز بالانطلاق والإبداع دون التقيد بحكم العادات القديمة حيث لم تتكون بعد. وبمرور الوقت تخضع المنظمة لجمود العادات التنظيمية ولأمراض البيروقراطية. وقد فطن الباحثون إلى هذه الحقيقة فابتدعوا أساليب تجديد الحياة للمنظمة. والقيمة التى ترتبط بهذا التوجه هى قيمة التجديد والتطوير وهو أسلوب لابد منه لملاحقة التطور السريع فى عصر العولمة وعصر الانفجار المعرفي.

ومما يساعد على جمود العادات التنظيمية نمط القيادة الإدارية بها. فالنمط التحفظى أو البيرقراطى والذى يتسم بالحرص الشديد والاحتفاظ بالسياسات والاتجاهات التقليدية للمنظمة وبقاء الوضع على ما هو عليه، وبطء حركة التغيير، وعدم السعى لدخول التغييرات وإحداثها بالمنظمة بل ومقاومة التغيير فى بعض الأحيان. ومثل هذا النمط يساعد على جمود المنظمة وذلك بالمقارنة بالنمط التقدمى والذى يتسم بفاعلية الاتصالات الداخلية والخارجية، والرغبة الكبيرة فى إحداث التغيير والتطوير وبالتالى تحقيق الأداء التنظيمى المتميز للمنظمة.

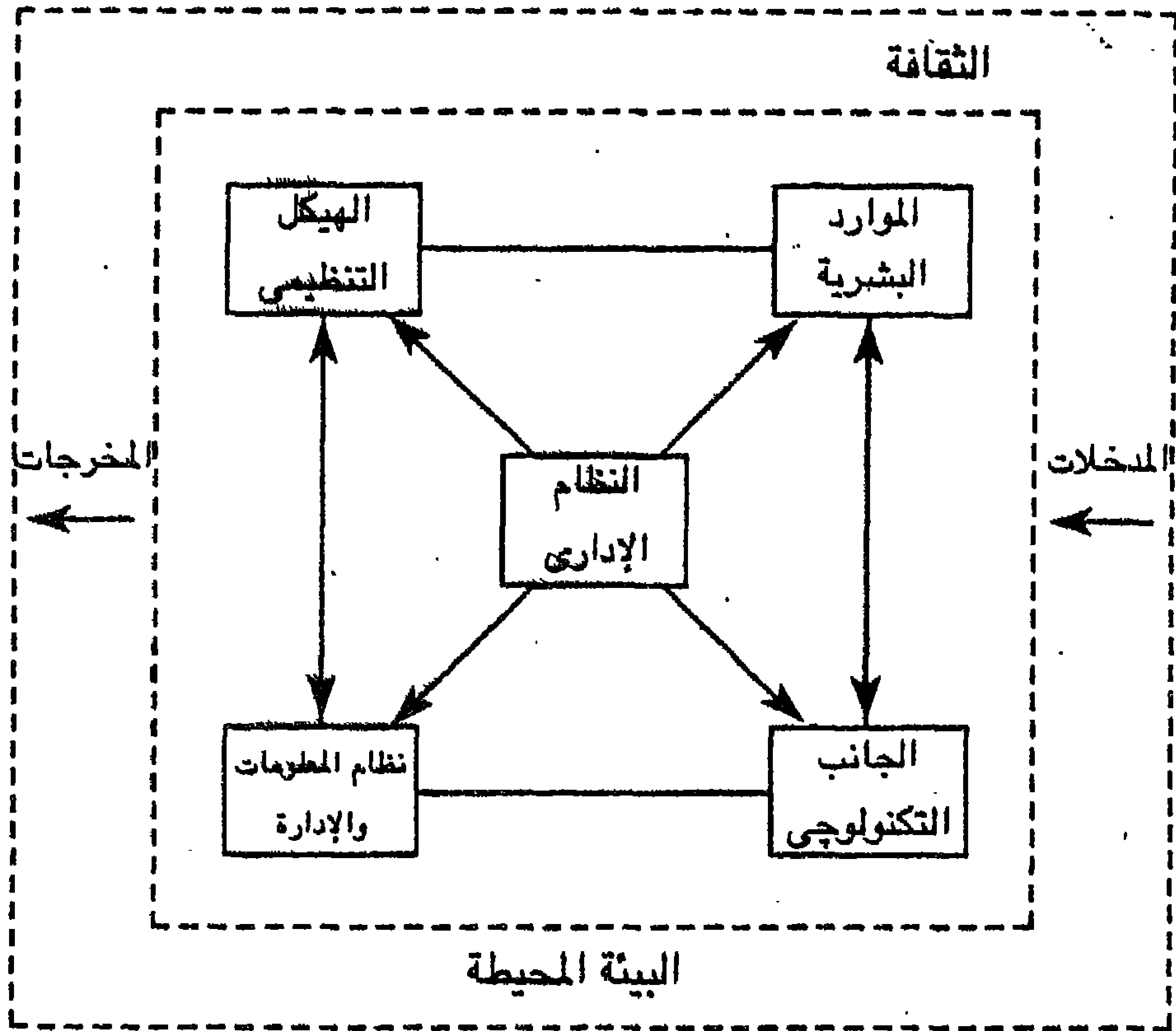
تجاهل التفاعل بين أجزاء النظام الاجتماعى :

يوجد داخل الإطار الثقافى للمنظمة النظام الاجتماعى والذى يتكون من مجموعة من الأجزاء والتى تتكامل مع بعضها البعض، وتتفاعل بحيث أن أى تغيير فى أى جزء منها يؤثر فى الجزء الأخر.

وأجزاء هذا النظام تشمل :

* الموارد البشرية.
* الهيكل التنظيمى.
* نظم المعلومات والرقابة.
* النظام الإدارى.
* الجانب التكنولوجى.

وكثيراً ما يترتب على إدخال التغيير فى أحد جوانب النظام الاجتماعى إلى حدوث سلسلة من التأثيرات والنتائج فى الجوانب الأخرى.



شكل (٤)

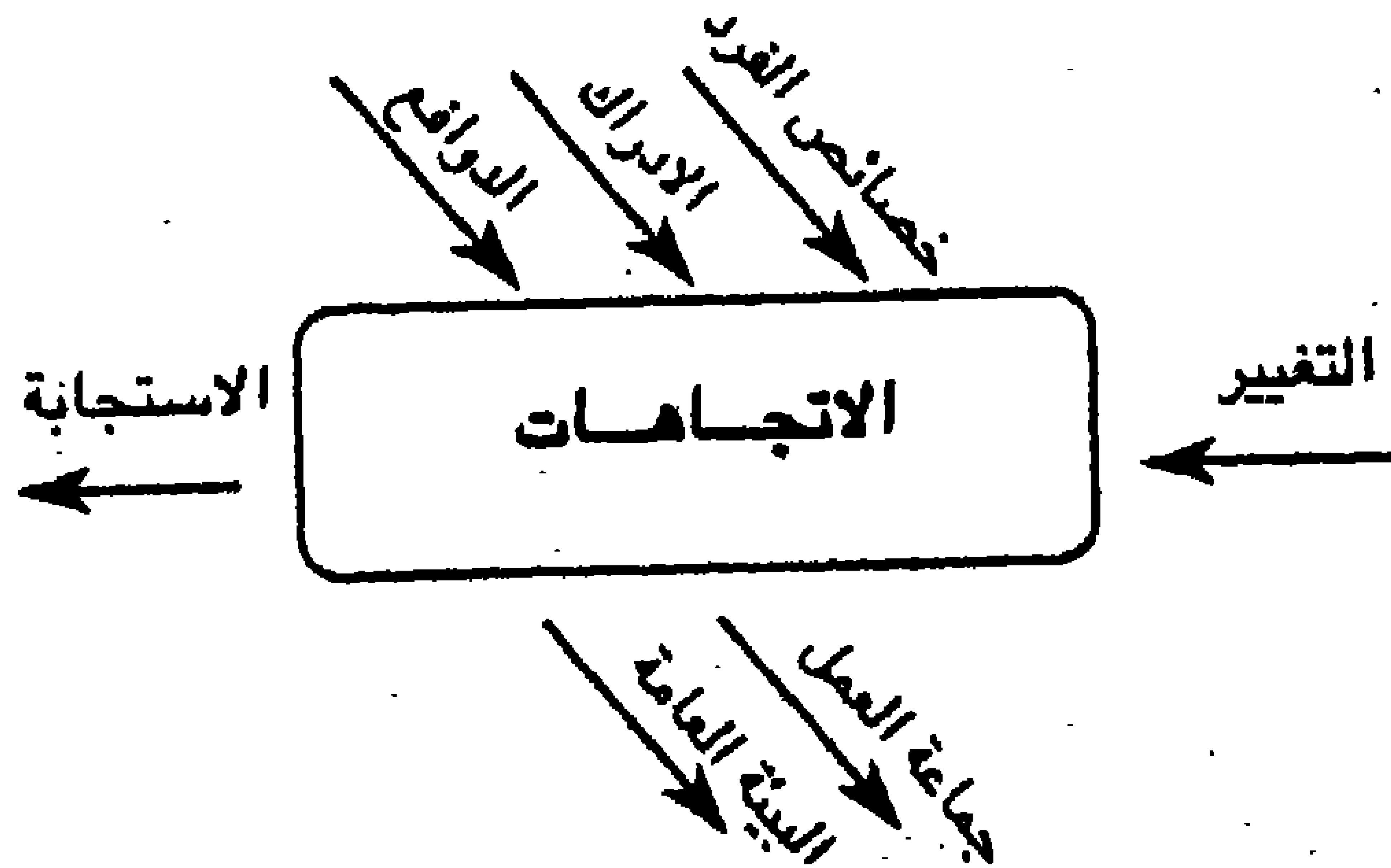
مكونات النظام الاجتماعى بالمنظمة

الاتجاهات :

الاتجاهات حالة فكرية أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء المحيطة به .. والعمل .. والزملاء .. والمجتمع وهى تؤثر سلباً أو إيجاباً أو حياداً على سلوك الشخص تجاه هذه الأشياء.

وتتأثر اتجاهات الفرد عند إدخال التغيير بما يلى :

* إدراك الفرد للموقف.
* دوافع الفرد وحاجاته.
* خصائص الفرد وتجاربه، وتاريخه السابق.
* محيط العمل الاجتماعى من حيث تأثير جماعات العمل والتنظيمات غير الرسمية.



شكل (٥-٥)

العوامل التى تؤثر على الاتجاهات

وتلعب اتجاهات الفرد تجاه موضوع التغيير دوراً كبيراً فى تحديد الاستجابة المتوقعة. فإذا كان اتجاه الفرد متحيزاً ضد موضوع التغيير وخبرته السابقة مؤلمة وغير سارة، فقد يكون ذلك سبباً كبيراً فى مقاومة التغيير. فإدخال نظام آلى متقدم قد يفسر بالنسبة

للعمال بأنه تهديد لوظائفهم بالاستغناء عن بعض منهم، ومن هنا تظهر المقاومة من أجل استمرار النظام القديم.

ضعف نظام المعلومات والاتصالات :

يؤدى ضعف نظام المعلومات والاتصالات، وعدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير والغرض منه، وأثاره ونتائجه إلى مقاومة هذا التغيير.

ومن الصعب فى ضوء الأسباب السابقة لمقاومة التغيير الحصول على التدعيم الكامل من جانب جميع الأفراد للتغييرات المدخلة، فعادة ما يستفيد البعض ويضار البعض الأخر، ويقع على الإدارة عبء خلق المناخ الذى يساعد على تكوين المشاعر الإيجابية لمعظم التغييرات المطلوب إجراءها.

تأثير الجماعات والأفراد ذوى القوة والنفوذ :

يوجد لدى الأفراد استعداد لتطابق سلوكهم فى ضوء اتجاهات وفكر الجماعة التى ينتمون إليها والمعايير التى تضعها لسلوك أعضاءها . فإذا كان اتجاه الجماعة أو الأفراد ذوى القوة والنفوذ يرى أن التغيير المزمع إدخاله له تأثير سلبى عليهم فإن هذا يؤدى أيضاً إلى مقاومة الأفراد لهذا التغيير.

التهديد لمكانة الفرد ومركزه :

إذا ترتب على التغيير إعادة توزيع السلطات وبالتالى تهديد علاقات القوة والنفوذ داخل التنظيم، أو تهديد حاجات التقدير واحترام الذات، فإن الفرد قد يلجأ لحماية نفسه بمقاومة هذا التغيير، وقد يكون إدراك الفرد لهذا التهديد حقيقة إو وهماً، مقصوداً

أو غير مقصود، كما يتراوح سلوك الفرد فى المقاومة من السلوك الإيجابى إلى السلوك السلبى.

الخوف من المجهول والشعور بعدم الأمان الوظيفى :

يعتبر الخوف من المجهول أو من نتائج إدخال التغيير، والشعور بعدم الأمان الوظيفى سواء كان ذلك يتعلق بالأمان المادى أو النفسى من الأسباب الهامة فى مقاومة التغيير، وذلك كما فى حالة الاستغناء عن نسبة من العاملين، أو نقل بعض الأفراد لوظائف أخرى أو أماكن أخرى، أو شعور الفرد بعدم أهمية وظيفته أو تقادمها بعد إدخال التغيير ... إلخ.

وقد أثبتت الدراسات النفسية على أن إدراك الفرد لحالة الأمان الوظيفي من المنبأت الهامة لصحة الفرد، وبالتالى التأثير على ربحية المنظمة. فكلما شعر الفرد بالأمان الوظيفى كلما أثر ذلك إيجابياً على صحته النفسية والجسمية والعكس صحيح. وتنعكس حالة الأفراد الصحية على الأداء والإنتاجية، والتكاليف التي تتحملها المنظمة كتكلفة الأجازات المرضية، والعلاج، ومطالب التأمين .. إلخ مما ينعكس فى النهاية على ربحية المنظمة.

القوى المدعمة للتغيير :

حتى يحقق التغيير أهدافه، وفي ضوء التعرف على أسباب مقاومة التغيير وعوائقه، فإن ذلك يقتضى أن تتعرف الإدارة على ما يلى :

* كيفية إزالة معوقات وأسباب مقاومة التغيير.

* أضعاف القوى المعوقة للتغيير.

* تحويل القوى المعوقة للتغيير إلى قوى مدعمة له.

* إضافة قوى مدعمة جديدة.

بناء القوى المدعمة للتغيير :

ومن أهم الوسائل التي تستخدم في بناء القوى المدعمة للتغيير وتقليل أو إزالة أسباب المقاومة ما يلي :

١ - أن يتم تحديد الرؤى والأهداف بوضوح كامل.

٢- الاتصال والإقناع.

٣- المشاركة في المنافع والشعور بالأمان.

٤ - استخدام قوى الجماعات والحصول على التدعيم النقابي.

٥- وضع كافة المدعمات لعملية التغيير.

٦ - استمرار المراجعة والرقابة والتقييم من قبل الأفراد المسئولين عن تصميم برنامج التغيير وتنفيذه.

(١) أن يتم تحديد الرؤى والأهداف بوضوح كامل :

من المهم لنجاح الإدارة في إحداث التغيير أن يتم تحديد الرؤى والأهداف بوضوح كامل والحصول على التأييد الكامل من أعضاء المنظمة لعملية التغيير. ويتطلب

ذلك تحديد خطة التغيير والبرنامج الزمنى لتنفيذها والقيادات المسئولة، ومجالات المسئولية المخصصة لهم والموارد المطلوبة للتنفيذ.

(٢) الاتصال والاقتناع والمشاركة :

من العوامل الهامة والمدعمة للتغيير شرح الخطط الخاصة وتوضيح النتائج المتوقعة لكل من المنظمة والعاملين، وحتى لون كان التغيير يمس مجموعة صغيرة منهم. فإذا قامت الإدارة بنقل بعض الأفراد أو الاستغناء عنهم بدون توضيح الحقائق أو التمهيد لذلك فإنه فى ضوء سلسلة الأثر والنتيجة، فقد يؤدى هذا إلى انتشار الشائعات فى بقية الإدارات أو الأقسام، وما لذلك من تأثير سيء على الروح المعنوية والأداء التنظيمى.

وتعتبر المشاركة فى صنع قرار التغيير وذلك باشتراك الأفراد الذين سيتأثرون به من العوامل المدعمة للتغيير خاصة عندما يكون قبول الأفراد وتدعيمهم ضرورياً لنجاح مرحلة التنفيذ.

وتساعد المشاركة فى صنع القرار على تدعيم الاتصالات المباشرة، وتحقيق الاقتناع بأهمية التغيير، وقد تبين من الدراسات أنه كما زادت المشاركة والاقتناع كلما قلت المقاومة إلى أقل حد ممكن.

(٣) المشاركة فى المنافع والشعور بالأمان :

يعتبر شعور الأفراد بالمشاركة فى منافع ومزايا إدخال التغيير والشعور بالأمان الوظيفى من العوامل الهامة المدعمة للتغيير.

وفى حالة التغييرات التى يترتب عليها تخفيض القوى العاملة فإن ذلك يتطلب

أن تضع الإدارة الأنظمة وبرامج الخدمات والاستشارات التى تساعد على تقليل مشاعر الخوف وعدم التأكد ومساعدة الأفراد خلال هذه الفترة.

(٤) استخدام قوى الجماعات والحصول على تدعيم النقابة :

تلعب الجماعة دوراً كبيراً فى تحديد استجابة الفرد فى قبول أو مقاومة التغيير، وإن كان ذلك يتوقف على درجة تماسك الجماعة ودرجة جاذبيتها للفرد، والضغوط التى تمارسها على أعضاءها ومدى شعورها بأن التغيير لا يهدد مصالحها.

وكلما استطاعت الإدارة استخدام قوى الجماعات والتنظيمات غير الرسمية والتدعيم النقابى كلما ساعد ذلك على قبول التغيير.

ويساعد استقطاب ممثلى الجماعات التى يتوقع مقاومتها فى هيكل صنع القرار الخاص بالتغيير على تدعيم وسهولة تنفيذ خطة التغيير، وذلك كاشتراك أعضاء النقابة مع الإدارة العليا، ووكلاء التغيير عند إدخال التغييرات التكنولوجية أو تغيير العادات التنظيمية.

وفى حالة إذا ما أدى التغيير إلى تهديد مصالح بعض الأفراد والجماعات ويملك هؤلاء الأفراد أو تلك الجماعات القوة على مقاومة التغيير كما فى حالة التنظيم النقابي، فإن استراتيجية التفاوض قبل إدخال التغيير تساعد على تدعيم التغيير وتقليل حالات النزاع أو الصدام بين أطراف التفاوض.

(٥) وضع كافة السياسات المدعمة لعملية التغيير :

يتطلب نجاح التغيير وضع كافة السياسات المدعمة لعملية التغيير وذلك بالنسبة لكافة الأفراد الذين يتأثرون به، ففى حالة تغيير الجانب التكنولوجى وتخفيض العمالة

تشمل السياسات ما يلى :

* وضع نظلم المكافأت والمعاش المبكر.

* التدريب وإعادة التدريب.

* أجازات مفتوحة للبحث عن بدائل فى سوق العمل.

* وضع نظم للاستشارات.

* مساعدة الأفراد فى الحصول على فرص عمل بديلة.

(٦) العقاب :

فد تلجأ الإدارة إلى العقاب بالتهديد بتخفيض أو فقد الوظيفة، أو تنزيل مركز الفرد، النقل إلى وظيفة أقل فى المكانة.

وتحقق هذه الطرق السرعة فى التغلب على المقاومة فى الأجل القصير ولكنها قد تؤثر على اتجاهات الأفراد، وقد يكون لها نتائج عكسية فى الأجل الطويل.

(٧) استمرار المراجعة والرقابة والتقييم من قبل الأفراد المسئولين عن تصميم برنامج التغيير:

إذ يساعد استمرار المراجعة والتقييم بالنسبة لبرنامج التغيير على مواجهة كافة العوائق والمشكلات التى تواجه عملية التغيير، والتأكد من تغيير اتجاهات الأفراد، والاستفادة من كافة الفرص المتاحة مما يساعد على نجاح التغيير.

الخلاصة

تناولنا فى هذا الفصل مبادئ وأسس التغيير. وقد تناولنا عديد من النقاط، منها قوى التغيير وتحدياته وخلصنا إلى أن هذه القوى تشمل عوامل خارجية وداخلية تحتم وتفرض على الإدارة ضرورة التغيير المخطط.

ثم تعرضنا لطرق إدخال التغيير. وذكرنا أنها تشمل التغيير من أعلى إلى أسفل حيث تستخدم الإدارة العليا سلطاتها فى إدخال التغيير أو التغيير من أسفل إلى أعلى حيث تأتى المبادرة من المستويات الإدارية الأدنى، أو كلا الاتجاهين معاً.

وقد شمل هذا الفصل أيضاً مراحل إدخال التغيير وذكرنا أنها تشمل تشخيص المشكلة وتحديدها، ثم مرحلة الإذابة أو التهيئة، ثم مرحلة الحركة أو إدخال التغيير، ثم مرحلة التثبيت، ثم مرحلة التنظيم وقياس فاعلية مجهودات التغيير. وأخيراً تناولنا أسباب مقاومة التغيير والقوى المدعمة لإدخاله.

أما بالنسبة لأسباب مقاومة التغيير فهى عديدة .. منها العادات التنظيمية، واتجاهات الأفراد، والشعور بعدم الأمان الوظيفي، والتهديد لمكانة الفرد، والتكلفة والعائد، وتجاهل التفاعل والاعتمادية بين أجزاء النظام، وضعف نظام المعلومات والاتصالات.

أما بالنسبة للقوى المدعمة للتغيير فتشمل الرؤى والأهداف والاتصال والاقتناع، والمشاركة فى المنافع، والشعور بالأمان الوظيفى، واستخدام قوى الجماعات، والحصول على تدعيم النظام النقابي، ووضع كافة المدعمات لعملية التغيير والمراجعة والتقييم المستمر لبرنامج التغيير.

تطبيقات

حالة الشركة التجارية الكبرى :

قررت الإدارة فى إحدى الشركات التجارية إدخال نظم الحاسب الألى المتقدم فى إدارة الحسابات فى فرعين من الفروع التابعة لها تمهيداً لإدخاله فى بقية الفروع.

ووضعت الخطة بأنه فى الفرع الأول يتم الإبقاء على خمسة أفراد أو النقل أو الاستغناء عن ثلاثة عشر من العاملين.

وفي الفرع الثانى يتم الإبقاء على سبعة أفراد أو النقل أو الاستغناء عن خمسة عشر من العاملين وقد وضعت الإدارة أمام العاملين عدد من الوظائف والأعمال التى يتم النقل إليها، ولكن قد تكون هناك حاجة إلى تدريب العاملين الذين سيتم استبقائهم على الأجهزة الحديثة.

قام المدير فى الفرع (أ) بالآتى :

* أخبر العاملين بالتغييرات المطلوبة، وكذلك العاملين فى الإدارات الأخرى والتى لم يمسها التغيير.

* فى أثناء عملية تنفيذ التغيير استمر فى تقديم المعلومات اللازمة.

أما المدير فى الفرع (ب) :

* فقد قرر عدم إخبار العاملين حتى قبل إدخال الأجهزة بأيام معدودة خشية أن يؤثر ذلك على معنوياتهم. وقد اتخذ كافة الاحتياطات بأن تظل المعلومات الخاصة بالتغيير سرية بين أفراد فريق الإدارة فقط، حتى يتم التنفيذ، وبعد ثلاثة أشهر

قامت الإدارة بتقييم عملية التغيير.

السؤال :

ما النتائج التى تتوقعها بالنسبة لمدخل كلا من رئيسى فرع (أ) وفرع (ب)؟ ولماذا ؟

- اشرح ما يلى :

- قوى التغيير الاجتماعي.
- مراحل إدخال التغيير.
- طرق إدخال التغيير.
- منحنى التعلم التنظيمي.
- أسباب مقاومة التغيير.
- القوى المدعمة للتغيير.

***

الفصل التاسع

ثقافة المنظمة

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذا الفصل إلى تعرف الطالب على ما يأتى :

* مفهوم ووظائف وخصائص ثقافة المنظمة.
* حقوق وإلتزامات الأفراد.
* العناصر الواجب توافرها فى وضع نظام القيم.
* علاقة ثقافة المنظمة بالفعالية التنظيمية.
* العلاقة بين ثقافة المنظمة والإبتكار والإبداع.

المخرجـــات :

- إلمام الطالب بمفهوم وخصائص ثقافة المنظمة.
- إلمام الطالب بكيفية تحليل الثقافة التنظيمية وحقوق وإلتزامات الأفراد.
- إلمام الطالب بإعادة تهيئة أو تعريف نظام القيم.

المحتويـــات

- مفهوم ثقافة المنظمة.
- وظائف ثقافة المنظمة.
- خصائص ثقافة المنظمة.
- تحليل الثقافة التنظيمية.
- حقوق والتزامات الأفراد.
- العناصر الواجب توافرها فى وضع نظام القيم.
- علاقة نظام القيم بالتخطيط الاستراتيجى.
- علاقة ثقافة المنظمة بالفعالية التنظيمية.
- الثقافة القوية والثقافة الضعيفة.
- العلاقة بين ثقافة المنظمة والابتكار والإبداع.
- ثقافة المنظمة والابتكار ورسالة المنظمة.
- إعادة تهيئة أو تعريف نظام القيم.

الفصل التاسع

مفهوم وعناصر ثقافة المنظمة

مفهوم ثقافة المنظمة:

الثقافة هى أنماط السلوك المشترك التى يتبعها المجتمع الواحد، وتميز مجتمعاً عن غيره من المجتمعات.

ويعرف (Peters & Waterman) ثقافة المنظمة بأنها «نظام القيم السائدة فى المنظمة، والذى يتضح من خلال الإنتاج الثقافى لأعضائها والذى يتمثل فى الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة فى المنظمة».

ويعرف (Hofstede) ثقافة المنظمة بأنها «مجموعة الرموز التنظيمية والمثل العليا، والطقوس، والشعائر، والقيم الموجودة داخل المنظمة».

ويعرف (Denison) ثقافة المنظمة بأنه «مجموعة القيم والمعتقدات والمبادئ الأساسية، التي تعمل بمثابة الأساس لنظام الإدارة، وأيضاً مجموعة السلوكيات والممارسات الإدارية التى تجسد وتدعم تلك المبادئ الأساسية».

بينما يرى (Boseman) ثقافة المنظمة بأنها «نظام القيم والمعتقدات والمعايير والإتجاهات والأعراف التى تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة. فثقافة المنظمة هى المحصلة الكلية للكيفية التى يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمنظمة».

يستنتج مما سبق أن ثقافة المنظمة هى نسيج من اللغة التى تتعامل بها، والعادات

التنظيمية الخاصة بها، والقانون الذى ينظم تعاملاتها، ونظام القيم الذى ينظم قواعد ووسائل السلوك المقبول اجتماعياً.

وتنعكس ثقافة المنظمة فى الهيكل التنظيمى القائم، والنمط الإدارى السائد، ونظام الاتصال والمعلومات، وطريقة الأفراد فى معالجة المشكلات واتخاذ القرارت، وتقييم الأداء.

ولكل منظمة ثقافتها المميزة لها، وقد تكون هذه الثقافة مصدراً لقوة المنظمة ونجاحها كما فى الشركات اليابانية والشركات الأمريكية الناجحة أمثال شركات IBM وجنرال موتورز، والهيئات والشركات الاقتصادية الناجحة فى مصر كهيئة قناة السويس، أو قد تكون الثقافة مصدراً لضعف المنظمة وتقف عقبة فى سبيل التطوير والتغيير.

الثقافة الفرعية:

وبالرغم من أن لكل مجتمع ثقافة خاصة به تميزه عن غيره من المجتمعات فإنه يوجد أيضاً مجموعة من الثقافات الفرعية داخل المجتمع الواحد وإن كانت هذه الثقافات الفرعية تختلف فى بعض المظاهر والمستويات إلا أنها تعتبر جزء من الثقافة العامة للمجتمع.

وداخل المنظمة الواحدة قد تتعدد الثقافات الفرعية. فلكل إدارة ثقافتها الخاصة بها كقسم البحوث والتطوير والتسويق والتمويل... إلخ وإن كان كل ذلك ينصهر فى بوتقة الثقافة العامة للمنظمة.

وظائف ثقافة المنظمة :

١- تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.

٢- تكوين اتفاق جماعى بين أعضاء المنظمة حول :

٢/ ١ الأهداف التي تحقق رسالة المنظمة.

٢/ ٢ الوسائل التى يمكن استخدامها لتحقيق تلك الأهداف.

٢/ ٣ المعايير المستخدمة لقياس مدى تحقيق الأهداف.

٢- تحديد نوع السلوك المقبول وغير المعقول والذى يثاب أو يعاقب عليه الأفراد، ونوع أساليب الثواب والعقاب السائدة بالمنظمة.

٣- تستخدم الثقافة كأداة إدارية هامة لتحسين المخرجات الانتاجية للمنظمة.

٤- تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل التطوير التنظيمى.

٥- المحافظة على بقاء واستمرار المنظمة وتحقيق التكيف مع البيئة الخارجية.

خصائص ثقافة المنظمة :

تستمد المنظمة الخصائص المميزة لها من العوامل التالية :

- المجتمع الذى تنشأ فيه.
- التطور التاريخى للمنظمة والتقاليد الخاصة بها.
- نوع الصناعة.
- طبيعة السوق.
- الخصائص الديموجرافية للمديرين والعاملين بها.

فثقافة منظمات الأعمال اليابانية والتي تتسم بالتجانس والجماعية (الأهتمام بالآخرين والتعاون) مستمدة من ثقافة المجتمع الياباني، وثقافة منظمات الأعمال الأمريكية والتي تقوم على الفردية والتنافس مستمدة من ثقافة المجتمع الأمريكي.

وتتميز ثقافة المجتمع بالآتي :

- أنها قابلة للتعلم.
- أنها قابلة للتغيير.
- أنها قابلة للانتقال.
- أنها قابلة للتكيف.

ثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي :

وهناك فرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، فدراسة المناخ التنظيمي يقصد بها دراسة ما إذا كانت توقعات الأفراد قد تحققت أم لا، فإذا كانت توقعات الأفراد تتلائم مع الثقافة السائدة فإن المناخ التنظيمي يتسم بأنه جيد، أما إذا حدث العكس فإن المناخ التنظيمي يتسم بأنه سيء.

تحليل الثقافة التنظيمية :

من أهم الجوانب التي يشملها تحليل ثقافة المنظمات ما يلي :

القيم التنظيمية : Organizational Values

تؤثر قيم ومعتقدات الأفراد على إتجاهاتهم وسلوكهم وتوقعاتهم ونوعية الحياة في

المنظمة، وتمثل قيم المنظمة قلب الثقافة أو جوهرها.

وتعبر القيم والمعتقدات التنظيمية عن الطريقة التى يجب أن تؤدى بها الأشياء والخطوط المرشدة للسلوك المقبول فى الحياة اليومية للمنظمة، فهي تحدد ما هو مقبول أو غير مقبول، وما هو مفضل أو غير مفضل بالنسبة لأعضاء المنظمة. وبمرور الوقت تصبح هناك رموز مألوفة، ومشاركة للمعانى، تصبح جزء من شخصية التنظيم.

الثقافة الإدارية : Managerial Cultural

تنعكس ثقافة المنظمة فى فلسفة الإدارة، ونمط القيادة الإدارية بها، وسلوك المديرين، والأسلوب المتبع فى معالجة المشكلات.

القصص التنظيمية :

غالباً لا يتحدث الأفراد بشكل مباشر عن القيم والمعتقدات ولكنها تنعكس فيما يتداولونه من أمثلة وقصص عن الحياة التنظيمية، وتحمل هذه القصص أخبار القيادات، وقيم النجاح والقيادات الفعالة وغير الفعالة، والأفراد الذين يمكن التعامل معهم أو اللذين يجب تجنبهم.

وتعكس الأنظمة التى تتبع فى المنظمة كالاحتفالات، والطقوس، والاجتماعات، والمقابلات حدود السلوك المقبول، ودرجة التفاعل بها.

الرموز التنظيمية:

تعكس بعض الرموز التنظيمية - كتصميم المكاتب، والملابس والديكور.. إلخ.

القيم التى يخلقهـا التنظيم. كما أن بعض الأقسام والوظائف ينظر إليـها على أنها ذات جاذبيـة بينما أقسـام ووظائف أخرى يـنظر إليها دون ذلك. وبمرور الوقـت تصبح هذه الرموز مألوفة، ويتم مشاركتها بين أعضاء التنظيم وتصبح جزءاً من شخصية المنظمة.

الماديات أو ما يضيفه الأفراد :

وتتمثل فيما يمكن مـلاحظته ورؤيته من خلال البيئة المادية والاجتماعـية كمخرجات المنظمة من سلع وخدمات، والتكنولوجيا المستخدمة، والسلوك العلنى لأفراد المنظمة.

الطقوس التنظيمية :

تمثل الطقوس التنظيميـة مجموعة الأنشطة الجماعية التى يقـوم بها العاملون بالمنظمة والتي تمارس في المناسبات الخاصة بالمنظمة والعاملين بها كالاحتفالات التى تقام لمكافأة الأداء المتميز أو فى حالة الإحالة إلي التقاعد.. إلخ.

وبالإضافة إلى ما سبق يشمل أيضاً تحليل الثقافة التنظيمية اللغة المستخدمة، والقانون الذى يحكم العلاقة بين الأفراد. .

حقوق والتزامات الأفراد :

تسعى المنظمات الناجحـة إلى أن تشمل ثقافتها تحديد حقـوق والتزامات الأفراد والمعاملة العادلة ونذكر فيما يلى مجالات هذه الحقوق : (1)

١ - الحق فى الشعور بأن المنظمة فى حاجة إليه.

(1) J. V. Quigley, op. cit., P.9.

٢- الحق فى الشعور بأنه جزء من المنظمة.

٣- الحق فى الشعور بعلاقات طيبة.

٤- الحق فى الشعور بالاحترام والكرامة.

٥- الحق فى أن يفهم.

٦- الحق فى الشعور بأنه مسئول.

٧- الحق فى الشعور بأنه يملك مصيره.

٨- الحق فى التظلم.

٩- الحق فى الشعور بالانتماء.

وعادة ما تشمل قيم المنشأة هذه الحقوق. وعن طريق أصحاب المشروع والقيادات الإدارية العليا يتم انتقال القيم إلى القيادات الإدارية فى المستويات الإدارية الأدنى، ويتم تحويلها إلى مبادئ وسياسات وتطبيقات مكتوبة تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

وفى مقابل الحقوق فهناك الالتزامات. فما هى هذه الالتزامات؟

- ففي مقابل حق الأفراد في الاحترام فهناك الإلتزام باحترام الجماعة والمنشأة ككل.
- فى مقابل حق الفرد فى علاقة طيبة مع المنظمة والآخرين، فهناك الالتزام بالإخلاص والثقة لكل من جماعة العمل والمنظمة.
- فى مقابل حق الفرد فى الشعور بأن هناك حاجة إليه والحق فى إتاحة الفرصة لاستخدام قدراته ومواهبه فإن هناك الالتزام باستخدام هذه المواهب والقدرات

لصالح جماعة العمل والمنظمة.

ومن هنا يصبح من الضرورى فى ثقافة المنظمة أن تحدد حقوق الأفراد وأن تحترم هذه الحقوق، وفى الوقت نفسه أن يكون هناك وضوح وفهم للأفراد لإلتزاماتهم تجاه الجماعة، وتجاه المنظمة.

العناصر الواجب توافرها فى وضع نظام القيم :

١- أن يشارك المديرون والعاملون فى وضع القيم وتعريفها حيث أن ذلك يحقق الالتزام والانتماء للمنظمة.

٢- الوضوح والبساطة فى وضع قيم المنظمة بحيث يجعل من السهل على الأفراد تحويلها إلى حقيقة فى سلوكهم اليومى.

٣- أن تشمل القيم كافة الأعضاء المحيطين بالمنظمة.

- المستهلك أو العملاء.
- أصحاب رأس المال.
- العاملون.
- المجتمع.

٤- أن يتطابق السلوك والأفعال والقرارات مع قيم المنظمة.

علاقة نظام القيم بالتخطيط الإستراتيجى :

تعتبر القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة بمثابة الخطوط العريضة والتى يتم الاسترشاد بها فى إدارة المنظمة. فهى تمثل الإطار الفلسفى للمنظمة والذى يحدد علاقة

المنظمة بأعضاء البيئة الخاصة بها والمساهمين والعملاء، والعاملين والموردين، والأجهزة الحكومية، والجمهورية بصفة عامة. وهذا الإطار الفلسفي يعتبر نقطة البداية في التخطيط الإستراتيجي.

وسنوضح فيما يلي أمثلة لقيم بعض الشركات الناجحة :

قيم شركة IBM :

وقد وضعت شركة IBM القيم الخاصة بها على النحو التالي : (١)

١- احترام الفرد وتكريس كافة المجهودات والسياسات التحقيق هذه القيم.

٢- تقديم خدمات متميزة للمستهلك تنافس الشركات في دول العالم.

٣- أداء كافة الأعمال والأنشطة بشكل متميز وعلي أفضل شكل ممكن.

وبعد مرور ٢٥ سنة من وضع هذه القيم والتي أرساها مؤسسوها، ذكر مدير الشركة قمنا بتغيير الجانب التكنولوجي، والهيكل التنظيمي، ووسائل وطرق التسويق والتصنيع وذلك عديد من المرات، ومن المتوقع أن نقوم بإجراء تغييرات كثيرة في المستقبل، ولكن في ضوء الاسترشاد بالفلسفة والتي تمثل النجوم الساطعة لنا.

قيم شركة جونسون أند جونسون :(٢)

تبيع شركة جونسون أند جونسون مجموعة متنوعة من المنتجات في مجال الزعاية الصحية والصناعات المرتبطة بها. ومن المنتجات المعروفة والمشهورة لها شامبو الأطفال،

(1) L.L. Byars, Strategic Management (Third ed. New York : Harper Collins Publishers. 1991), P. 5 - 7.

(2) P.E. Murphy. Creating Ethical Corporate Structures, Sloan Management Review 1989. P. 83. in Idem.

ومنتجات الأسعافات الأولية.

وتشمل قيم الشركة ما يأتي :

١- تعتقد الشركة فى أن أول مسئولياتها هى تجاه الأطباء، الممرضين، المرضى، الأمهات وغيرهم مما يستخدمون منتجاتها وخدماتها.

٢- مقابلة إحتياجات كل الجماعات السابقة على أن تقدم الشركة كل ما في استطاعتها بأعلى جودة ممكنة.

٣- يجب أن تسعى الشركة جاهدة لتخفيض التكلفة حتى تحتفظ بسعر مناسب للمستهلك.

٤- يجب مقابلة أوامر العملاء في الوقت المحدد وبدقة تامة.

٥- نحن نهتم بأن نعطى الفرص للموردين والموزعين فى تحقيق ربح مناسب.

٦- نحن نعتبر مسئولين عن العاملين بشركتنا من الرجال والنساء فى كل أنحاء العالم.

- فيجب أن يعامل كل فرد كإنسان وذلك باحترام وكرامة وباعتراف بمجهوده وأن يشعر الأفراد بالآمان الوظيفى.

- ويجب أن تكون المكافآت عادلة وكافية، وبيئة العمل نظيفة وآمنة.

- نحن نهتم بكفاءة الإدارة وتطوير مهارتها وبالجانب الأخلاقى في تصرفاتها.

٧-نحن نهتم بالمجتمع الذى تعمل فيه الشركة وذلك فى كل أنحاء العالم. فيجب أن تكون الشركة مواطناً صالحاً بأن تدفع الضرائب، وتدعم الأعمال الجيدة، والمساهمة فى تحسين أحوال الصحة والتعليم، وحماية البيئة والموارد الطبيعية.

٨- المسئولية تجاه المساهمين بالعمل على تحقيق عائد مناسب لرأس المال المستثمر، وتحقيق التمويل الذاتي.

٩- الاهتمام بالاتجاهات الجديدة والأفكار الجديدة والابتكارات.

مجالات قيم المنظمة :

وتختلف العبارات التى توضح فلسفة المنظمة من شركة لأخرى. ولكن تبين أن الشركات الناجحة والمميزة تغطى فلسفتها المجالات التالية :

١- المعتقدات فى التميز.

٢- المعتقدات فى أهمية الفرد فى المنظمة.

٣- المعتقدات فى الجودة والخدمة.

٤- المعتقدات فى أهمية تنمية الأفكار فى كافة أرجاء التنظيم.

٥- المعتقدات فى أهمية تدعيم الجانب الرسمى فى التنظيم لتدعيم الإتصالات بها.

٦- المعتقدات فى أهمية النمو الاقتصادى والأرباح.

ويتطلب هذا أن يتوافق ويتكيف السلوك الإدارى للمديرين مع فلسفة المنظمة وأن يتم اتخاذ كافة القرارات والسياسات وإدارة الأزمات وذلك فى ضوء الفلسفة وبما لا يتعرض معها.

علاقة ثقافة المنظمة بالفعالية التنظيمية :

يقصد بالفعالية التنظيمية مدى نجاح المنظمة كنظام اجتماعى في تحقيق أهدافها.

وهناك علاقة كبيرة بين ثقافة المنظمات والفعالية التنظيمية. فقد قامت شركة

ماكينزى Mc Khinesy الإستشارية بدراسة على عينة من أكثر المنظمات نجاحاً فى الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أظهرت نتائج تلك الدراسة أن هناك سبع محددات أساسية لنجاح المنظمات، هى :

١ – الهيكل Structure

٢ – الإستراتيجية Strategy

٣ – النظم Systems

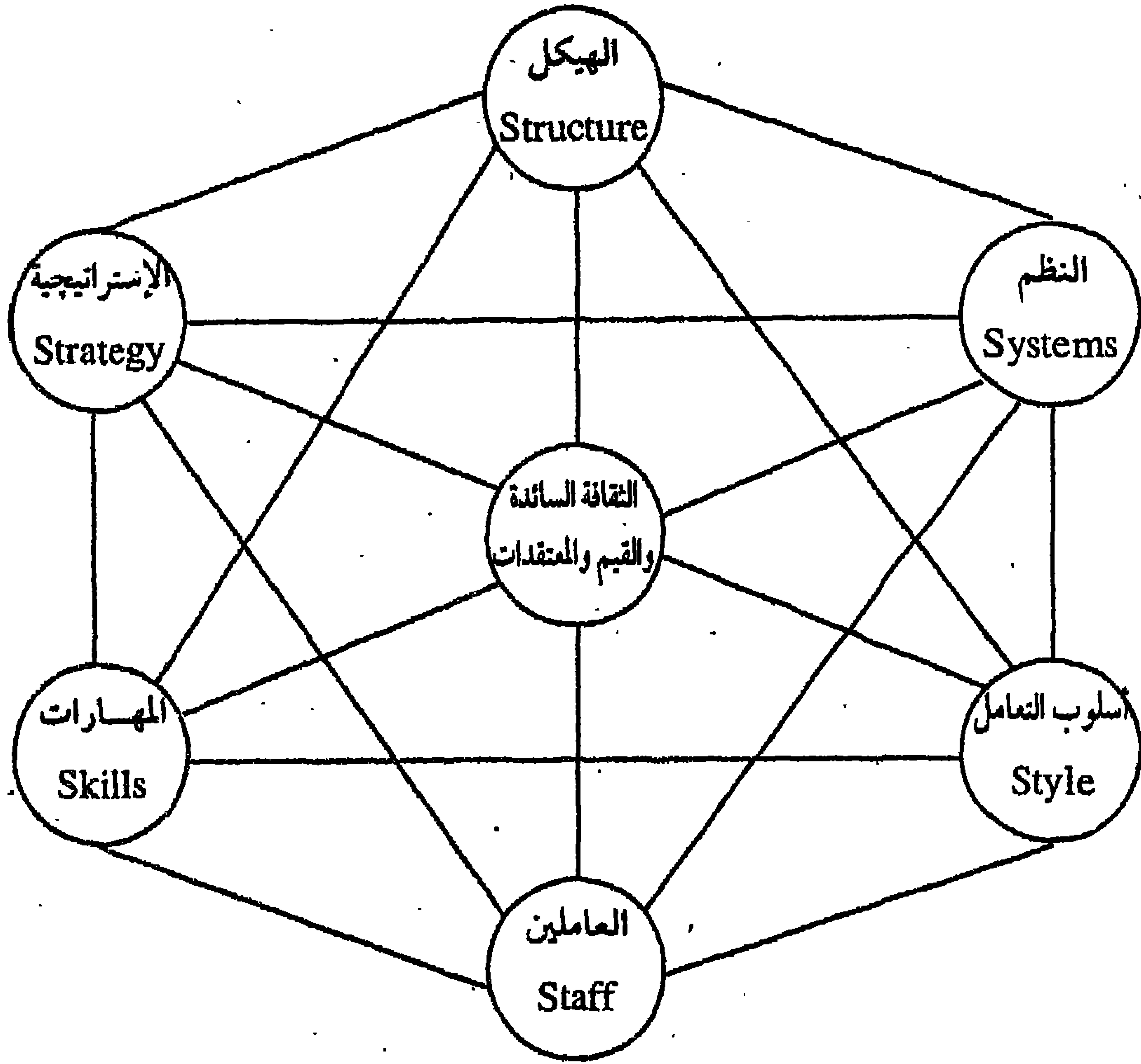
٤ – العاملون Staff

٥ – مهارات العاملين Skills

٦ – أسلوب التعامل Style

٧ – القيم السائدة Shared Values

ويوضح شكل رقم (١) إطارماكينزى لنجاح المنظمات. فقد استخدمت دراسة ماكينزى مصطلح القيم السائدة للتعبير عن الثقافة السائدة بالمنظمة بكلمة تبدأ بحرف (S) وتعبر تعبيراً مناسباً عن الثقافة.



شكل رقم (١)

إطار ماكينزى لنجاح المنظمات

المصدر : AG. Cowling et al., Behavioural Science for Managers (England : Educational low-Priced Books Schems, 1990), P. 243.

الثقافة القوية والثقافة الضعيفة :

وقد تبين من عـديد من الدراسات الأجنبـية : Peters & Waterman, 1982 Deal & Kennedy, 1982, Denison, 1990, Chatman & Jehn, 1991.

والدراسـات العربيـة، مصطفـى ١٩٨٤، والطبلاوى ١٩٩٦، أن المنظمـات التى حققت نجاحاً وتميزاً بالمقارنة بغيرها من المنظمات المنافسـة تتميز ثقافتها بأنها ثقافة قوية، وأن هذه الثقافة كانت ذات تأثير كبير على فعاليتها التنظيمية.

خصائص الثقافة القوية :

تتميز الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص وذلك بالمقارنة بالثقافة الضعيفة ومنها ما يلى :

- التجانس والتماسك.
- الابتكار.
- جماعات العمل.
- القدرة على التكيف.

التجانس والتماسك :

أى أن تتوافـر لدى المنظمـة مجمـوعة معينة من القـيم التى تؤمن بها والعـمل على توضيحها وترسيخها، وتثبـيتها لدى كل العاملين بها، فلا توجد فروق جوهرية للإدراك السائد لقيم المنظمة والممارسات اليومية لها. كما أن هناك قدر كبير من التوافق والتطابق بين أهداف وقيم الأفراد وأهداف وقيم المنظمة.

الابتكار :

يقصد به توافر نظام من القيم والمعايير والمعتقدات قادر على تحفيز قدرة المنظمة على إحداث وقبول التجديد والتغيير فى الأفكار والأساليب والنظم والمخرجات بصورة تجعلها مؤثرة وليست مستجيبة، هجومية وليست دفاعية، مما يدعم قدرتها على البقاء والنمو والتميز.

التكيف :

ويقصد به توافر نظام من القيم والمعتقدات يدعم قدرة المنظمة على استقبال المثيرات والإشارات الصادرة من البيئة وترجمتها وتفسيرها، والاستفادة من الفرص المتاحة أمامها ومواجهة التهديدات والقيود التى تواجهها، وتحقيق التكيف مع البيئة المحيطة بها.

جماعية العمل :

يقصد بجماعية العمل وجود نظام من القيم والمعتقدات يدعم وينمى الإرتباط والتضامن والمشاركة بين العاملين، حيث تسود روح الفريق بين كافة العاملين، ويؤمن الجميع بأنهم مسئولون عن حسن استخدام موارد المنظمة ونجاحها وتميزها.

دراسة الطبلاوى ١٩٩٦ :

قامت الباحثة نجوى الطبلاوى بدراسة عن تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية بقطاع صناعة الدواء فقسمت شركات هذا القطاع من حيث الفعالية التنظيمية إلي ثلاثة مستويات :

١- مجموعة المنظمات الفعالة :

وهى التى تحقق متوسط عائد على رأس المال المستثمر > المتوسط العام لمعدل العائد على رأس المال المستثمر بالشركات، ومتوسط معدل العائد على المبيعات > المتوسط العام للمعدل بالشركات.

٢- مجموعة المنظمات الأقل فعالية :

وهى تلك المنظمات التى يكون فيها متوسط معدل العائد على الاستثمار < المتوسط العام للمعدل بالشركات، ومتوسط معدل العائد على المبيعات < المتوسط العام للمعدل بالشركات.

٣- منظمات غير فعالة :

وهى تلك التى تقع فى مجموعة الشركات الخاسرة خلال فترة الدراسة.

واستخدمت الباحثة أيضاً فى قياس الفعالية التنظيمية المعايير الوصفية بإستخدام إستمارة الاستقصاء، وشملت المتغيرات التالية.

- مدى وضوح الأهداف الحالية والمستقبلية.
- مدى مشاركة المستويات الإدارية والعاملين فى وضع أهداف الشركة.
- مدى قبول وتكامل الأهداف.
- مدى نجاح المنظمة فى تحقيق أهدافها.

وتم قياس ثقافة المنظمة من حيث العناصر التالية :

- جماعة العمل.
- الابتكار.
- القدرة على التكيف.
- التجانس.

وباستخـدام معاملات الإرتباط، وتحليل الانحدار فى العـلاقة بني الفعالية التنظيـمية وعناصر ثقافـة المنظمة المذكورة، وباستخدام مـعامل الاختلاف لقياس درجـة التجانس الثقافى للمنظمة أى مدى التقارب بين الأفراد فـى المستويات الإدارية الثلاثة فيما يتعلق بمعتقداتهم الراسـخة عن طبيعة (جماعيـة العمل، التكيف، الإبتكار)، تبين أن المنظمات التى أتسمـت بثقافـة قوية فى هذه المجـالات كانت الفعـالية التنظيـمية لديهـا مرتفـعة، وحققت درجات من الفعالية أعلى بكثير من تلك التى كانت ثقافتها تتميز بالضعف فى هذه المجالات، وأن ثقافة المنظمة لها تأثير جوهرى على الفعالية التنظيمية إذ تفسر ٩٧٪ من التغيرات فى الفعالية التنظيمية.

ويبين الجدول التالى عناصر ثقـافة المنظمة والتى كان لها تأثير جـوهرى على الفعالية التنظيمية

التجانس والتماسك	جماعية العمل	الابتكار	القدرة على التكيف
- هناك مجموعة من القيم لدى المنظمة.	- الاعتقاد بأن العمل الجماعى أساس النجاح.	- الاعتقاد بأن الإبتكار والإبداع أساس النجاح والتميز.	- الاعتقاد بحتمية التغيير
- الفهم والوضوح لقيم المنظمة.	- سيادة روح الفريق.	- تشجيع التفكير الإبداعى والأداء المبتكر.	- الاعتقاد بأن التغيير سنة الحياة.
- عدم وجود فروق جوهرية لإدراك العاملين لقيم المنظمة.	- الثقة المتبادلة.	- الاستعداد لتحمل المخاطرة.	- القرب من المستهلك.
	- المودة والتفاهم.	- الاستعداد لتحمل واستيعاب التجارب الفاشلة	- المرونة.
	- المشاركة.	- حرية التعبير وإحترام الرأي الآخر.	- الإعلام الداخلى للأفراد.
	- الانتماء.	- الاعتقاد بأهمية أن يكون معظم أفراد المنظمة من المبدعين	- قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات الخارجية.
	- المساواة.		- تعيين من لديهم القدرة على التغيير.

جدول رقم (١)

بعض متغيرات الثقافة التنظيمية القوية

الطبلاوى، نجوى عبدالله، تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس، ١٩٩٦، ص ٨١ - ١٢٨.

العلاقة بين ثقافة المنظمة والإبتكار والإبداع :

تبين من عديد من الدراسات أن لثقافة المنظمة تأثير كبير على قدرة المنظمة على الإبتكار والإبداع، ويظهر ذلك في عديد من المجالات :

- تأكيد وتدعيم القيم الخاصة بالإبتكار والإبداع.
- الاهتمام بمناخ العمل والذى يشجع على الإبتكار والإبداع ومن وسائل ذلك :

* تشجيع المناقشات البناءة والأفكار والمقترحات الجديدة.
* تجنب التعقيدات البيروقراطية.
* سياسة الباب المفتوح.
* الإدارة بالتحول.
* تمكين العاملين.
* اللامركزية فى اتخاذ القرارات.
* تنمية وتطوير مهارات العاملين.

- الاهتمام بالطقوس التى تمارسها المنظمة فى المناسبات المختلفة والتى تدعم الابتكار والأداء المتميز كالاحتفالات، ومكافأة الأداء المتميز.
- الاهتمام بنشر القصص والحكايات عن المبتكرين والابتكارات سواء عن من هم داخل المنظمة أو خارجها.

ثقافة المنظمة والابتكار ورسالة المنظمة :

وقد عرفت بعض الشركات أهمية الجانب التكنولوجي والابتكار لمستقبل المنظمة في الرسالة الخاصة بها على النحو التالي : (١)

شركة AT & T : نحن نعتقد أن الجانب التكنولوجي والابتكار عنصران ضروريان لبقاء المنظمة وحيويتها.

- تؤكد ثقافتنا أهمية الابتكار، البحث عن فرص جديدة والمخاطرة.
- نحن نحول التكنولوچيا إلى منتجات وخدمات، ونبحث دائماً عن طرق جديدة لجعل التكنولوچيا أكثر فائدة للمستهلك.

شركة جربر : تتحقق الرسالة عن طريق الاستثمار في مجال المنتجات والمعرفة، والابتكار، والأبحاث في مجال أطعمة الأطفال والرعاية الخاصة بهم.

شركة جليت : نحن نستثمر ونقود التكنولوچيا التي تعتبر حيوية ورئيسية لنجاحنا.

إعادة تهيئة أو تعريف نظام القيم :

قد تقتضي الظروف البيئية التي تواجهها المنظمة أن تقوم بإعادة تهيئة أو تعريف نظام القيم الخاص بها وذلك لمواجهة بعض التغيرات التي تحدث في إستراتيچية المنظمة، أو كإجراء وقائي لتحقيق التميز والإستمرارية في مجال الأعمال.

ولايقتصر إعادة تهيئة نظام القيم على ظروف النمو، بل قد تقتضي ظروف الأزمات التي تمر بها المنظمة أن تقوم بإعادة تهيئة أو تعريف نظام القيم الخاص بها.

(1) T.L. Whee len and D. Hunger. op cit., P. 265.

وتحقيق التكيف بين إستراتيچية المنظمة وثقافتها قد يقضي اختيار مدخل أو أكثر من المداخل الآتية :

١- تغيير نظام القيم أو بعض أوجه الثقافة السائدة.

٢- تحديد المداخل البديلة لتحقيق الهدف إذا كانت التغيرات المطلوب إجرائها تتعارض مع الثقافة السائدة.

٣- تغيير الإستراتيچية نفسها أو بعض أجزائها بما يتلائم مع الثقافة السائدة.

حالة مرفق الإتصالات السلكية واللاسلكية :

كان مرفق الإتصالات السلكية واللاسلكية بمصر يعاني من انخفاض شديد في كفاءة الأداء في فترة الستينات والسبعينات من هذا القرن. وقد استعانت الإدارة بالخبرة الأجنبية في بداية الثمانينات للمساعدة في وضع الحلول لرفع كفاءة الأداء لهذا المرفق.

وقد وضع بيت الخبرة الأجنبي بالتعاون مع الإدارة العليا للمرفق خطة إستراتيچية لهذا القطاع تنقله من الوضع الذي كان عليه إلي الوضع الذي يجب أن يكون عليه.

وقد جاء بالخطة أنه لابد من الأخذ بالمفهوم التسويقي لأداء الخدمة وبالتالي ضرورة إجراء بعض التغييرات في عناصر التنظيم لتحقيق أهدافها.

وقد كان أهم الجوانب التي كات في حاجة إلى إجراء تغيير ما يلي :

١- تغيير قانون المرفق بتحويله من مرفق يخضع للقانون الإداري إلى مرفق يخضع للقانون التجاري يعامل المنظمات الاقتصادية.

٢- إعادة تنظيم المرفق بتحويله إلى شركات تتخصص في أعمال التشغيل والصيانة والإنشاءات.

٣- تغيير النظم الإدارية بالمرفق كنظم التخطيط والرقابة والأفراد والنظم المالية.

وقد كان التساؤل : ما مدى اتفاق التغييرات السابقة مع البيئة الثقافية الموجودة؟

بالنسبة للتغيير رقم (١) كانت اتجاهات المديرين والأفراد والمجتمع بصفة عامة تؤيد تحويله إلي مرفق تجاري نظراً لما يحققه ذلك من مزايا بالنسبة للمرفق والعاملين، والمجتمع بصفة عامة.

بالنسبة للتغيير رقم (٢) فقد كانت اتجاهات المديرين والأفراد وأعضاء البيئة الخاصة بالمنظمة، لاتؤيد هذا الاقتراح في هذا الوقت نظراً لما سيحققه من هزة كبيرة في توازن التنظيم. فضلاً عن أنه كان لابد من تحسين الخدمة والصورة الذهنية لدى الجمهور ثم يأتي التحويل في خطوة لاحقة ومن هنا كان القرار باستبعاد تنفيذ هذا الاقتراح، واستبدل بذلك تدعيم التنظيم الجغرافي للمرفق بإعطاء سلطات واسعة لمديرى التشغيل بالمناطق الجغرافية، مع تعيين ثلاثة نواب لرئيس مجلس الإدارة، يختص النائب الأول بشئون التشغيل والصيانة، ويختص النائب الثاني بشئون المشروعات، ويختص النائب الثالث بالشئون التسويقية والإدارية.

وبالنسبة للتغيير رقم (٣) وهو تغيير النظم الإدارية كنظم التخطيط والمالية والأفراد والتشغيل من الدور التقليدي في ظل النظم الحكومية إلي الدور الحديث في ظل المفهوم التسويقي والاقتصادي للخدمة. فقد قسم التغيير في هذه الأنظمة إلي ثلاث مراحل، وأعطيت الأولوية في المرحلة الأولى إلى تغيير نظام الأجور والمرتبات لخلق مناخ من النجاح وتشجيع القبول لبقية التغييرات الإستراتيجية.

حالة شركة فيليب بتروليم[1]

واجهت شركة فيليب للبترول عديد من المشكلات المالية أضطرتها إلي تخفيض قوة العمل بنسبة ٢٥٪ وتخفيض أصولها بحوالى ٢ مليون دولار، وبيع عدد كبير من الوحدات الإنتاجية التابعة لها.

وقد قامت القيادة الإدارية الجديدة في ضوء استخدام إستراتيجية التحول لمواجهة الظروف البيئية الجديدة بعمل استقصاء للمديرين لمعرفة مدى إلمامهم بقيم ورسالة وأهداف الشركة، وإلى أى حد تم مشاركتهم فى صنع هذه الأهداف، وإلى أى حد يشعرون بقدر من الالتزام بها.

وقد جاءت نتيجة الاستقصاء بمثابة الصدمة بالنسبة للقيادة الجديدة، حيث أن القيادات الإدارية على خط السلطة لايعرفون قيم الشركة، ولايعرفون من أين تأتى الأهداف، ولايشاركون فى صنعها، وبالتالى فإن الالتزام بتنفيذها كان منخفضاً.

وبعد عمل عديد من الاجتماعات لحوالى ٢٥ مديراً، وضعت عديد من القيم التى شارك فيها المديرون وإلتزموا بها وهى :

- معاملة كل فرد بإحترام.
- إعطاء فرصة مساوية لكل فرد.
- المحافظة على بيئة عمل آمنة.
- أن يتسم السلوك بالجانب الأخلاقى والمسئولية.
- أن تكون الاتصالات مفتوحة.

(1) J. V. Quigley, op. cit., pp. 17 - 18.

- تدعيم القدرة الإبداعية والإبتكارية لدى الأفراد.

- إمداد العملاء بأفضل جودة وأفضل خدمات.

- حماية البيئة.

- المساهمة فى تحقيق جودة الحياة.

وقد استطاعت هذه الشركة بقيادتها الجديدة وعن طريق إعادة تعريف نظام القيم ومشاركة وفهم العاملين لها أن تحقق قدراً كبيراً من الشعور بالملكية والالتزام والانتماء لدى العاملين مما حقق لها قدراً كبيراً من النجاح فى السنوات التالية.

الفصل العاشر

السلوك الابتكارى وأداء المنظمات

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذا الفصل إلى تعرف الطالب على ما يأتى :

* لماذا نحتاج إلى التوجه الابتكارى.
* ما هو معنى الابتكار.
* ما هى أنواع الابتكار.
* ما هى المراحل اللازمة لتوليد الأفكار الابتكارية.
* أهم متطلبات تولد الأفكار الابتكارية.
* ما هى مصادر توليد الافكار الابتكارية.
* ما هى العوامل المساعدة على تولد الأفكار الابتكارية داخل المنظمات.
* ما هى أنماط السلوك الابتكارى داخل المنظمة.
* ما هى أهم معوقات الابتكار.

المخرجـــات :

- إلمام الطالب بمعنى الابتكار وأنواعه داخل المنظمات.
- المام الطالب بمتطلبات وطرق تولد الأفكار الابتكارية ومصادرها.
- إلمام الطالب بكيفية التوجه السليم للمساعدة على تولد الأفكار الابتكارية فى بيئة العمل.
- التعرف على معوقات الابتكار وكيفية التغلب عليها داخل بيئة العمل.

المحتويـــات

- الحاجة إلى التوجه الابتكارى.
- معنى الابتكار
- أنواع الابتكار
- مراحل التوجه الابتكارى
- متطلبات تولد الأفكار الابتكارية
- سمات الفكر الابتكارى
- مصادر توليد الأفكار الابتكارية
- العوامل المساعدة على توليد الأفكار الابتكارية
- أنماط السلوك الابتكارى داخل المنظمة
- معوقات الابتكار

الفصـل العاشر

السلوك الابتكارى وأداء المنظمات

مقدمة :

لاشك أننا نحيا فى عالم يتغير كل يوم ولقد أصبح العالم يتسأل كل يوم عما هو أت غداً.. بل أنه ليس هناك تغير كبير كل هذا فى مختلف جوانب الحياة التى نعيشها سواء لاقتصادية أو الاجتماعة أو القانونية أو السياسية أو الثقافية... الخ. لقد أصبح التفكير الابتكارى من أهم مجالات الحياة التى تساعد وتسهم فى هذا التغير وكذلك تحاول أن تلبى حاجات الأنسان المتغيرة كل يوم وتضيف إليه العديد من الحلول لمشكلاته.

لقد تغيرت متطلبات البشر والعملاء وكذلك تغيرت القوة التنافسية بطريقة جذرية مما جعل من إستراتيجية الأمس الرابحة هى الإستراتيجية الخاسرة اليوم وكما قال أحد العلماء إذا لم تتغير فسوف تموت وهناك نوعان من الشركات تلك التى تتغير وتلك التى تختفى.

ولا شك أن الأنسان الراغب فى التميز والأستمرار هو الذى يؤدى وظيفته وعمله بشكل واع وعقل قابل للتغيير والتطوير وذلك بإيجاد الحلول الابتكارية والابداعية لمشكلاته وبأستخدام قدراته على إيجاد الجديد والمفيد فى مجال أعماله.

أولاً : الحاجة إلى التوجه الابتكاري:

هل الحاجة للتوجه الابتكاري ضرورة في عالم اليوم؟ إن الإجابة على هذا السؤال سوف تتضح من خلال استعراض أهم السمات التي أصبحت تميز عالم اليوم والتى تجعل الحاجة للتوجه الابتكاري حتمية لكل المنظمات الصناعية وهذه السمات هى :

١- الحركية وعدم الثبات

كما قلنا فإن عالم اليوم أصبح يتميز بالتغير السريع فى كل شيء فكل يوم تظهر تكنولوچية جديدة ومنتجات مختلفة ومتنوعة وكذلك فى المقابل تظهر حاجات ورغبات مختلفة لدي المستهلكين لم يتم إشباعها، كذلك فإن تغير الظروف والمؤثرات البيئية المحيطة سواء المحلية أو العالمية يساعد فى الحرص على الحصول على المعلومات بشكل سريع ومن كل الأطراف حتى يمكن للمنظمة مواجهة تلك التغيرات بصورة إيجابية وفى الوقت المناسب وفى دراسة أجريت علي الشركات الأمريكية الكبرى وجد أن حوالى ٥٠٪ من كبرى الشركات الأمريكية عندما يحدث لها أى مشكلة أو إضطراب أثناء العمليات الصناعية لسبب أو لآخر فى وقت عدم التأكد هذا فإنها تكون فى أمس الحاجة للأفكار الجديدة وهى تبحث فى معنى التوسع والنمو.

٢- شدة المنافسة :

إن ظاهرة الإحتكار أصبحت شبه منعدمة في عالم اليوم ولقد أصبح التغيير منذ مطلع التسعينات أسلوب حياة سواء للأفراد أو للمنظمات على حد سواء، وترتب على

ذلك إزدياد درجة عدم التأكد والتي أصبحت هي القاعدة وليس الإستثناء وعلي هذا فقد أصبحت القدرات التنافسية للشركات ذات تأثير أقوى مما كانت عليه من قبل، ولاشك أن هذا الاتجاه يتطلب استمرارية إستخلاق أفكار جديدة وغير معتادة وإلا فقدت المنظمة تميزها وسبقها ووضعها التنافسي.

٣- تعقد وتضخم المشكلات الحالية :

نظراً لتعدد مجالات العمل في وقتنا الراهن فقد نتج عن ذلك تنوع وتضخم المشكلات التي تواجه الأفراد والمنظمات، حيث يتطلب هذا الوضع تدريب الأفراد على البحث عن الحلول الإبداعية لهذه المشكلات بدلاً من معالجاتها بالطرق التقليدية التي قد لاتجدى معها في الغالب الأعم.

٤- تولد حاجات ورغبات جديدة :

حيث أن التغيرات مستمرة حولنا فهي تولد العديد من الحاجات والرغبات الجديدة الغير مشبعه والتي تتطلب من المديرين التفكير الإبتكاري المستمر لطرح أفكار وسلع جديدة تلبي هذه الحاجات وتشبع تلك الرغبات، إن المستهلكين عادة ما يطلبون منتجات وخدمات أفضل فأفضل لكي يمكن إرضائهم لابد من التفكير الابتكاري والكثير من الشركات أصبحت تأخذ هذا الآن بصورة جادة تجعلها قادرة على التوجه الابتكاري.

٥- إنتشار الإتفاقات الدولية :

لقد دخل العالم الآن مرحلة الصراعات التجارية الشرسة، فالحروب أصبحت

فى المقام الأول حروباً اقتصادية، ولقد استجابت مصر لمثل هذه التغيرات الاقتصادية وذلك بتبنيها سياسة الإنفتاح الاقتصادى وتحرير التجارة، وانضمت للعديد من الاتفاقات التجارية مثل اتفاقية التجارة العالمية «الجات» والتى أصبحت تسمى منظمة التجارة العالمية (W. T. O.) وإنضمت إلى إتفاقية الشراكة المصرية الأوروبية كذلك إتفاقية الكويز والتي كان الهدف منها تحسين وضع شركات النسيج وذلك من أجل دخول منتجاتنا بسهولة إلى الأسواق الخارجية ومحاولة النهوض بالمنتج المصرى وهذا يستدعى ضرورة الدخول لهذه الأسواق بأفكار جديدة وعناصر أكثر تميزاً.

٦- التكامل بين البيئة والنشاط الاقتصادى :

بدأ العالم يدرك اليوم أن حماية البيئة لم تعد مجرد مشكلة تقليدية عادية كما أنها لم تعد عقبه فى سبيل التطور والنمو وكان من الطبيعى إعادة النظر فى بعض الافتراضات الأساسية والقوانين الدولية الخاصة بالمنتجات والتي تستلزم أن تتعامل الشركات الصناعية بصورة تحمى البيئة من الأخطار وتقدم منتجات تكون صديقة للبيئة، الأمر الذى يعطي رجل الأعمال الذكى كثير من المميزات التى تؤهله للتفوق والتميز، ومن هنا أصبحت الحاجة ماسة لمزيد من التفكير الخلاق للوصول إلى المنتج الذى يحقق التميز فى السوق بالإضافة لكونه صديقاً للبيئة.

٧- التغير فى استخدام التكنولوجية :

تلعب التكنولوجية المتجددة دوراً محورياً فى تعظيم دور الابتكار الصناعى كقوة خلاقة مع التركيز على الصناعات الجديدة التى يعتبر الابتكار بها من أهم مقومات

نجاحها كما أن البدء بمنتج جديد فى صناعة ما يتضمن اقتباس عناصر تكنولوچية مختلفة من الآخرين ومزجها بمهارة بحيث تبدو وكأنها ابتكارات جديدة حيث أن الناجحين دائماً هم الأكثر تجاوباً ومرونة مع التغيرات والأكثر استعداداً لاقتناص الفرص.

ثانياً : معنى الابتكار :

تدرك المنظمات أن الابتكار ليس علماً أو تكنولوچيا فقط ولكنه قيمه، كما تدرك أن الابتكار لايحدث فى داخل المنظمة ولكنه تغيير فى الخارج، فمقياس الابتكار هو فى وقعه وتأثيره على البيئة، ولذا فيجب أن يرتكز الابتكار فى أى منشأة عمل على السوق دائماً، فالابتكار الذى يرتكز على المنتج قد ينتج عجائب تكنولوچية ولكنه سينتج عائداً مخيباً للآمال.

إن الحل الابتكارى هوالذى يوفر أفضل النتائج بأبسط الوسائل وأرخصها، أما ما عدا ذلك فهو إهدار وليس ابتكار، ذلك أن كثير من المنتجين يعتقدون أنه طالما جاءت المنتجات المبتكرة من الدول المتقدمة فإن ذلك يعنى أنها مكلفة، لكن الحقيقة عكس ذلك تماماً، فليس من الابتكار بشىء شراء صاروخ فضاء لنقل المسافرين بسرعة بل لابد أن تتوفر فى الحل الابتكارى معايير التوفير والإدخار حتى يمكننا أن نسميه ابتكاراً.

ويعرف المخترعون البارعون فى الشركات العالمية للأدوية هدفهم النهائي بأنه عقاقير جديدة ستحدث إختلافاً كبيراً فى الممارسة الطبية وفى صحة المريض وهم

لايعرفون الإبتكار على أنه بحث.

ومن الناحية اللغوية تستخدم قواميس اللغة لفظى الابتكار والابداع بمعنى واحد وهو التجديد والابتداع والاستحداث.

ويعرف (Drucker, 1985) الابتكار بأنه «فكرة جديدة يمكن بلورتها فى شكل منتج أو خدمة لم تكن موجودة من قبل»

أما (Kuhn, 1988) فإنه يعرف الابتكار على أنه «عملية خروج فكرة جديدة غير مسبوقة من قبل أو خلق وظيفة جديدة لشيء قائم».

وقد عرفه (القاضى، ١٩٩٤) بأنه «ذلك النوع من التفكير الذى يهدف إلى التطور والتجديد والخلق والإبداع وبذلك فهو يعتبر إتجاه فى التفكير أكثر منه مستوى فى التفكير».

ويعرف (Zhuang, 1995) الابتكار على أنه «عملية عقلية ديناميكية تتطلب أن يكون التجديد أحد مدخلاتها لتطوير أفكار جديدة أو خلق استخدامات جديدة لمنتجات قائمة مع التأكيد على أن التجديد يجب أن يكون شيء أفضل.

وقد أوضح (Rogers, 1995) فى أنه فكرة منتج أو عملية أو نظام أو إختراع يمكن إدراجه على أنه جديد لفرد أو مجموعة من الناس أو المنشآت أو لقطاع صناعى معين أو لمجتمع ككل.

أما (Couger, 1995) فهو يرى أن الابتكار هو تحويل الأفكار إلى منتجات أو خدمات أو عمليات والتى تأتى مباشرة من التفكير الإبداعى.

أما (Higgins, 1995) فهو يفـرق بين عدة مفاهيم ليوضح مـعنى الابتكار فيرى أن : التـجديد «هو استبـدال عنصـر قديم بآخـر جـديد في نفس المكان ليـؤدى نفس الوظيفـة». أما «الإبداع فهو إدخـال عنصر جديد فى مكان جديد لتأدية وظيفـة جديدة بهدف الحصـول على نتائج أفضل». أما الابتكار «فـهو إبداع يتحول إلى منتج حـقيقى ملموس يكتسح الأسواق».

فالمبدع هو شـخص لديه أفكار جديدة يضعها على الورق فى شكل تصميمات أو حتى أشعار وقد يكتفى بالأحلام أمـا المبتكر فهو الذى يمتلك أفكاراً جديدة وإبداعية لكنه لايكتفى بكتابتها على الورق بل يغامر في تنفيذها طبقاً لمخطط زمنى دقيق، وتؤكد الإحصـائيات أنه من كل عشرة أفكار مبدعة تتـولد داخل الشركات الأمريكيـة تخرج فكرة واحدة فقط إلى الوجود فى شكل ابتكار وغالباً ما يكتسح هذا الابتكار الأسواق.

أما (Chaharbaghi & Newman, 1996) فـهمـا يران أن الابتكار عـبارة عن مصطلح يؤثـر فى كل الأفراد داخل التنظيم ويتـأثر بالعديد من المتغـيرات الاجـتماعـية المعقـدة وكنتيجـة لذلك فهـو واسع الإختلاف عند الأفـراد الذين لديهم رؤى مخـتلفة للعالم المحيط على هذا يمكن القول أن الابتكار يمكن أن يخـتلف حسب الثقافة والمعنى وذلك إعتماداً على الذى يستخدمه وفى أى غرض يستخدم.

أما (فـريد، ١٩٩٧) فيـرى أن الابتكار هو مصطـلح يشيـر إلى استخـلاق فكرة جديدة لم تكن مـوجودة من قبل أو استـخلاق وظيفة جـديدة لشىء قائم والابتكار من وجهة نظره يعادل الابداع، فهو كما يرى (King, 2000) عملية تحمل فى طياتها أسلوباً جديداً للمنظمة.

وهو كما يراه (سيد مصطفى، ٢٠٠١) هو نجاح يتحقق فى ظل قيود قائمة.

ويرى (عبدالعزيز، ٢٠٠١) أن مفهوم الابتكار أصبح أكثر وضوحاً عند ربطه بمفهوم التحديث الذى يعنى به ترجمة الابداع بشكل مادى ملموس لم يسبق وجوده من قبل، أو تحويل الأشياء إلى استخدامها بشكل جديد مغاير بطريقة استخدامها الأولى وذلك بهدف تطوير الأداء ودفعه إلى الأمام أو التغلب على مشكلة طرأت على السطح وتعوق إنجاز المنظمة لأعمالها وأنشطتها.

ويرى (Johannessen, Olsen & Lumpkin, 2001) أن الابتكار على مستوى المنظمة يمكن تعريفه وقياسه على أنه بناء أحادى البعد ويمكن تميزه فقط من خلال درجة جوهريته حيث أن التجديد له عناصر متعددة (ما هو الجديد؟ وكيف؟ جديد لمن؟) وعلى هذا فقد أقترحت الدراسة أن الابتكار يتراوح عبر سلسلة واحدة متصلة تشمل العناصر الثلاثة.

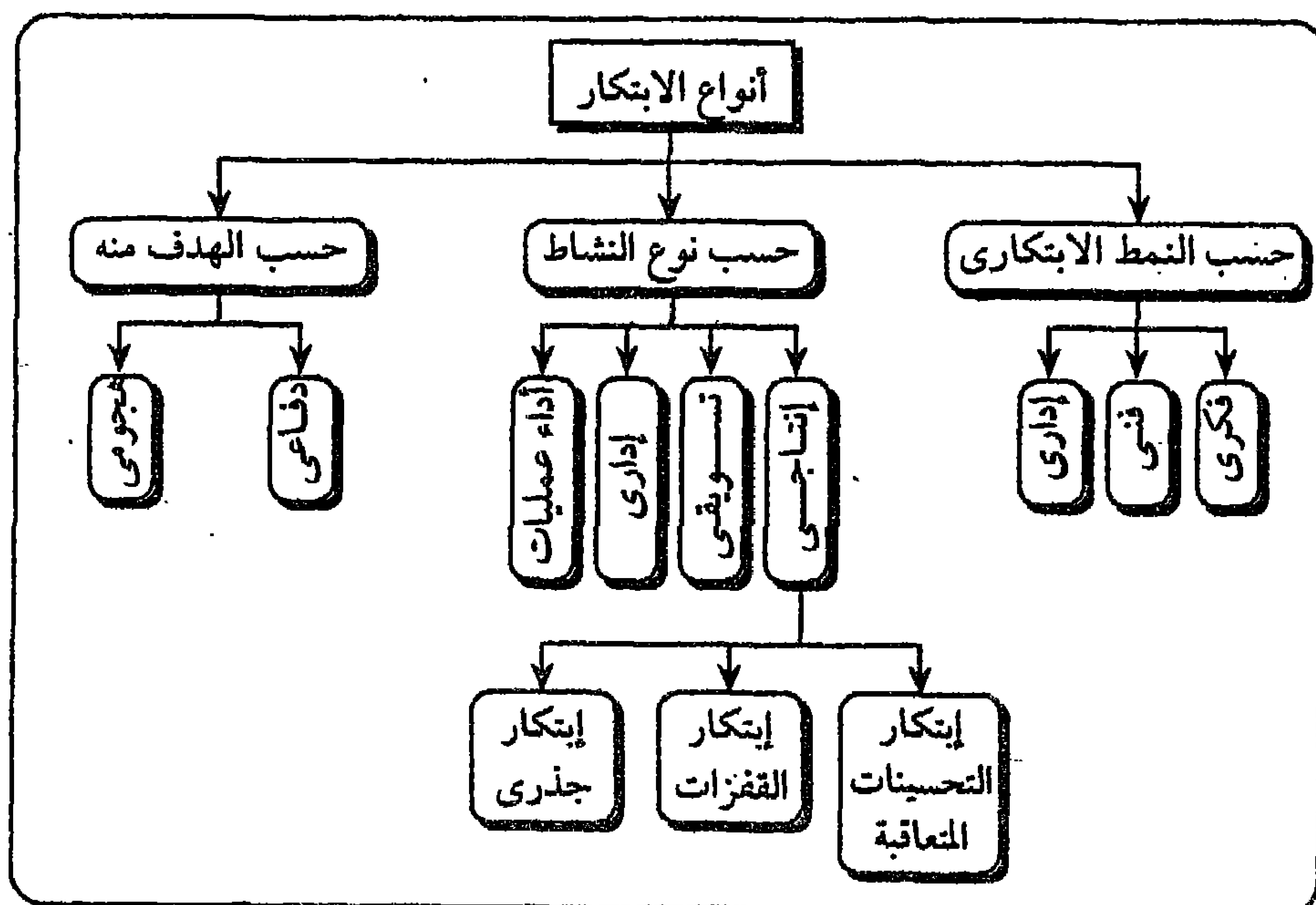
وكذلك يرى (Sandbery, 2004) أن الابتكار هو شيء تم اختراعه للمرة الأولى وأحدث نجاحاً تجارياً.

وعلى الرغم من وجود بعض الإختلافات فى الآراء السابقة لمعنى الابتكار إلا أنها قد أشتركت جميعاً فى أن الابتكار يجب أن تكون محصلته النهائية هو إنتاج شيء معين ملموس هذا الشيء يجب أن تتوافر فيه الجدة والأصالة والقيمة أو الفائدة الاجتماعية وأن يكون مقبول من الناس وأن يكون له أهمية ويضيف إليه قيمة جديدة. وهذا يدل على مدى تعقد ظاهرة الابتكار حيث أن الابتكار هو نشاط إنسانى متعدد الجوانب.

وعلى هذا يمكن القول بأن الابتكار هو عملية إنسانية تهدف إلى الوصول إلى أفكار أو نتائج جديدة تتمثل فى منتجات أو وظائف أو علاقات أو طرق تساعد المنظمة فى حل مشاكل قائمة أو تحسن وضع حالى أو الاستفادة من وضع جديد والوصول إلى ميزة تنافسية تساعد على تقوية المنظمة.

ثالثاً : أنواع الابتكار :

يمكن تقسيم الابتكار إلى عدة أنوع وبأكثر من طريقة كالتالى :



شكل رقم (١) أنواع الابتكار

المصدر : من إعداد الباحثة.

١- حسب النمط الابتكاري :

(أ) الابتكار الفكرى :

صنف العديد من الباحثين الابتكارات بأشكال عديدة فمنهم من كان يفرق بين الابتكار فكرياً والابتكار فنياً فالابتكار الفكرى (Creativity) والذى يسميه البعض الإبداع هو القدرة على إنتاج الأفكار فهو الأعلى والأفضل استخداماً للمواهب وهو امتداد وتوسيع للانتاجية، أما (القاضى، ١٩٩٤) فقد عرفه بأنه ذلك النوع من التفكير الهادف للتطوير والتجديد والابتكار.

وقد حددت الدراسات بعض السمات التي يتيمز به التفكير الابتكارى كما يلى :

١- نمط مرن في التفكير لايعتمد على أسلوب أو منهج واحد بل يتغير حتى يعمل للهدف المنشود.

٢- يعتمد على مداخل متعددة وطلاقة فى الفكر وتنوع فى منافذ التفكير.

٣- يعتمد على توليد عدة بدائل للوصول إلى حل مشكلة معينة أو تحقيق هدف مع استخلاق أكبر عدد ممكن من البدائل للوصول إلى الحل الصحيح.

٤- لايعتمد في تعامله على الأحداث المألوفة والمعتادة فقط والتى قد لاتؤدى للوصول إلى الهدف بل يمتد للأحداث غير المألوفة والتخيل.

٥- لايسير طبقاً لإجراءات محددة ملزمة بل يقفز من إجراء لآخر طبقاً لمتطلبات المشكلة وظروفها.

٦- يناسب المشكلات غير التقليدية والتى لايصلح معها التفكير العادى والتى تتطلب أكثر من حل بديل.

٧- يربط بين الأحداث التى تبدو للإنسان العادى أنها متناثرة، غير مرتبطة.

(ب) الابتكارات الفنية :

يمكن تقسيم الابتكارات إلى نوعين :

١- الابتكارات الفنية.

٢- الابتكارات الإدارية.

الابتكارات الفنيـة : وهى الزاوية التى ينظر من خلالـها إلى الجانب المادى الملـموس للابتكار وهى الابتكارات التى تتعلق بالتكنولوچيا الانتاجية المستخدمة والمنتجات التى تقوم بانتاجه وهى تحويل الأفكار إلى منتجات أو خدمات أو عمليات.

(ج) الابتكارات الإدارية :

وهى التطبيق الناجح للأفكار المبدعة فى المنظمة وهى الابتكارات التى تتعلق بالنظام الاجتماعى للمنظمة وكل ما يرتبط بالعـلاقات بين الأفراد الذين يتفاعلون معاً من أجل تحقيق هدف معين أى أنها يمكن أن تكون أسلوب أداء أو طريقة جديدة للعمل أو نظام مختلف للوصول إلى أداء أفضل.

٢- حسب نوع النشاط :

يمكن تقسيم الابتكارات داخل المنظمة كما يلى :

(أ) ابتكار إنتاجى :

وهو ثلاثة أنواع :

١ - ابتكار التحسينات المتعاقبة :

حيث تصدر الشركة سلسلة متدرجة من المنتجات التى تتفوق أولاً على المنتجات القائمة لدى المنافسين، ثم تتفوق الموديل الجديد على الذى يسبقه مباشرة فى سلسلة الإصدار، وهكذا حتى يصل المنتج إلى أقصى جودة ممكنة، مثل ذلك زيادة سعة المحرك في السيارات والدراجات التجارية تدريجياً مع كل إصدار جديد لنفس الموديل ويمكن أن نرى ذلك لدى تويوتا وهوندا، كما يتضح ذلك لدى «هولت باركارد» فى إصداراتها المتتابعة من طابعات الكمبيوتر كلّ منها على ماسبقه وهذا النوع يستهدف نفس العملاء ويقع داخل نفس النطاق الإنتاجى والتسويق والاستهلاك ومن الأمثلة على ذلك الشكل الابتكارى أجيال ماكينات الحلاقة المتعاقبة «جيليت» وأجيال الإصدارات المتعاقبة التى تصدرها ميكروسوفت لنظام الفوائد وأجيال الرقائق المتعاقبة «إنتل»، ويلائم هذا النوع من الابتكار الشركات القائدة أكثر من الشركات الصاعدة لأنه يعتمد على تراكم الخبرة الإنتاجية وتعاقب الدراسات التسويقية لدى الشركة.

٢- ابتكار القفزات :

ويستهدف الفراغات والمساحات المهملة بين فئات العملاء والحاجات غير المشبعة بين القطاعات الإنتاجية والإستهلاكية القائمة، وهذا هو الشكل الابتكارى الذى تستخدمه غالبية الشركات الصاعدة فى حربها الخاطفة ضد الشركات الرائدة، وهذه هى الطريقة التى اتبعتها شركة «جى. فى. سى» عندما أنتجت جهاز الفيديو «سونى» عندما أنتجت جهاز الووكمان، والأسلوبان يتطلبان سرعة التنفيذ وهذا لايتحقق إلا عندما يكون نشاط البحوث والتطوير R & D أحد الأنشطة الأساسية بالشركة، ومن

أكبر أمثلة الابتكار الإنتاجي والتسويقى ما قامت به شركة إنتل عندما تسيدت صناعة رقائق الكمبيوتر CHIPS رغم تزايد أعداد المتنافسين في هذا المجال، توصلت إنتل إلى إبتكار تسويقى مضمونة أن تزود الشركة أجهزة الكمبيوتر كلمتا «إنتل بالداخل» أثبتت رقائق إنتل جودتها لدرجة أصبح معها المشترون يبحثون عن كلمتى «إنتل بالداخل» كي يقرروا الشراء، بالابتكار الإنتاجي نجد فرق عمل إنتل التى أنتجت رقائق (٤٨٦) تعمل فى إنتاج رقائق (٦٨٦) وفرق العمل التى أنتجت البنتيم (٥٨٧) تعمل على إنتاج رقاذق (٧٨٦) واليوم لايقتصر عمل إنتل على إستباق منافسيها بل تسبق توقعات عملائها أنفسهم وقد يكون أحد مفاتيح نجاح إنتل هو أنها تنفق على أنشطة البحوث والتطوير R&D ما يزيد عن ٨٠٠ مليون دولار أمريكى كل عام.

٣- الابتكار الجذرى :

وهو يعتمد على إختراع منتج جديد كلياً مثل اختراع السيارة والطائرة، وكذلك اختراع المصريين لتحنيط الموتى وبناء الأهرامات.

(ب) الابتكار التسويقى :

يعتمد هذا النوع من الابتكار على أشياء أخرى غير المنتج نفسه أو جودته مثل العبوة أو الدعاية والإعلان المصاحب للمنتج الجديد أو الأساليب الترويجية والبيعية المستخدمة أو طرق تنشيط المبيعات التى تستخدمها الشركات وكل هذه الوسائل يمكن استخدام أساليب مبتكرة بها تساعد على زيادة بيع المنتج أو اتجاه العلماء ناحية نوع معين من المنتجات فمثلاً ساعات سواتش ليست أدق من مثيلاتها اليابانية أو السويسرية

إلا أنها استطاعت مزاحمة منافسيها فى السوق العالمية رغم تفوق المنافسين في الجودة ورخص السعر إذن لماذا فضلت شريحة معينة من العملاء ساعات سواتش الإجابة هى أن سواتش نجحت فى الابتكار التسويقى أكثر من الابتكار الانتاجى والابتكار فى مجال أداء العمليات فساعات سواتش تحفل بالألوان والنقوش الشبابية المبهرة وهى بذلك تجتذب شريحة الشباب لإقتنائها رغم إنخفاض جودتها، كانت النتيجة أن حققت سواتش مكاسب خيالية، ولكن يبقى تهديد الخسارة قائماً إذا لم تلجأ الشركة إلى التطوير على مستوى الإنتاج وأداء العمليات فقد بدأت الشركات اليابانية والسويسرية تبتكر على المستوى التسويقى وهو ما يهدد باختفاء الميزة التى تحتكرها «سواتش» ومن الأمثلة فى مجال الابتكار التسويقى الإعلانات التى تعرضها بعض شركات مستحضرات التجميل بالأبيض والأسود في حين يعرض المنافسون إعلانات ملونة وهذا يحقق لها التميز وجذب إنتباه المشاهدين.

كذلك استطاعت شركة ميليكين للمنسوجات أن توقع مع شركة «ليفى شتراوس» عقد طويل الأجل يضمن لها احتكار تزويد «ليفى شتراوس» بحاجتها من الانسجة ليس لأنها تقدم أفضل الأنسجة بأرخص الأسعار بل لأن ميليكين تعبىء المنسوجات فى صناديق ضخمة هائلة الحجم بنفس ترتيب الاستخدام فى مصنع «ليفى شتراوس» فهذا يعنى أن عملية تفريغ الصناديق تتزامن مع عملية الانتاج فى المصنع مما يوفر الوقت والجهد.

كذلك تطبع شركة IKEA «إيكيا» ٤٥ مليون كتالوج سنوياً بعدة لغات مختلفة وتعرض على صفحاتها ٤٠٪ من منتجاتها من الأثاث فإذا ما دخل العميل معرض

«إيكيا» يتم تزويده بالكتالوج الشامل لمحتويات المعرض من الأثاث وأسماء الموظفين والعاملين به ومهامهم ويعطى العميل أدوات قياس حتى يختار بنفسه ما يلائمه.

(ج) الابتكار فى أداء العمليات :

وهو تطوير هام فى طريقة المنشأة فى أداء عملياتها الانتاجية أو الخدمية ويمكن توضيح ذلك من خلال الأمثلة التالية :

* فى العملية التسويقية : التسويق البريدى - التسويق الألكترونى عبر الانترنت.

* في العملية الإداريـــة : التمكن والإدارة على المكشوف والإدارة المتحررة.

* فى العملية التنظيمية : الإتصال الشبكى بأجهزة الكمبيوتر.

* فى العملية التخطيطية : إعادة هندسة نظم العمل والعمليات - الكفاءات المحورية.

* في العملية الإنتاجية : نظام الجودة الشاملة - تفصيل المنتج حسب رغبة العميل

وعادة مايقترن الابتكار فى أداء العمليات بالابتكار الإنتاجى وذلك من خلال الدراسات التى تمت والتى أوضحت إستحالة قيام أحدهما دون الآخر.

(د) الابتكار الإدارى :

حيث يزداد الاتجاه اليوم من قبل الإدارة العليا لمنح الموظفين العاملين سلطات لم يعهدوها من قبل طبقاً لممارسات التمكين والتفويض، كما تتجه الإدارة إلى تطبيق منهج الإدارة علي المكشوف ومنح الثقة للموظفين وربطهم مادياً وعاطفياً بالشركة، وقد يظن البعض أن هذه الممارسات تحدث نتيجة زيادة أحجام المؤسسات والشركات مما يعني عدم القدرة على متابعة كل أعمال ومهام الموظفين، ولكن التمكين والتفويض

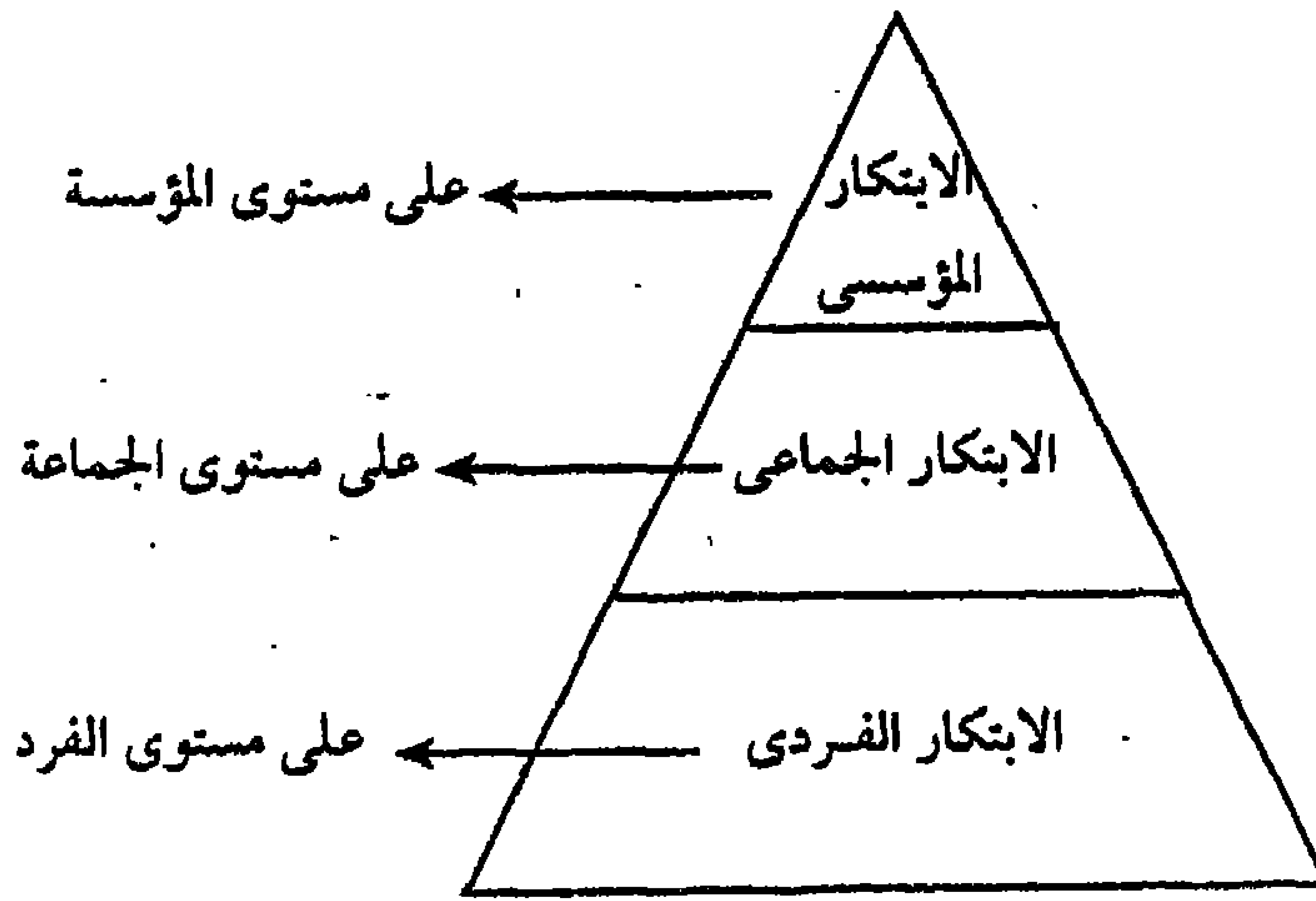
والإدارة على المكشوف ما هى إلا فوضى منظمة حيث يتطلب الابتكار الإدارى جهداً كبيراً من الأقسام الإدارية بالشركات التى تطبقها مقارنة بالشركات التى تطبق الأساليب التقليدية وذلك لأنها تعمل على مستويين وتحاول أولاً الاستفادة من الإمكانات القائمة للأفراد ثم تسعى ثانياً إلى إخراج وتوليد الطاقات الكامنة داخل الأفراد بوسائل التحفيز والتمكين المبتكرة فى حين تقتصر الإدارة التقليدية على العمل على مستوى واحد وهو الإمكانات القائمة لدى الأفراد فقط.

ويتخذ الابتكار الإدارى ثلاثة مستويات متداخلة ومتكاملة فى نفس الوقت يعتمد كل منها على الآخر إعتماداً تبادلياً لا إنفصال بينهم وهم (Utterback, 1994) :

المستوى الأول : الابتكار الفردى والذى يفترض نظرياً أن يكون كل فرد فى المنظمة قادراً على الإبداع فى مجاله.

المستوى الثانى : وهو الابتكار الجماعى والذى يفترض وجود فرق عمل مبتكرة وثقافة إبتكارية تسود كافة نشاطات المنظمة وتدعمها.

المستوى الثالث : وهو الابتكار المؤسسى والذى يتطلب وجود نظم وأساليب عملية مقننة مبنية على إدارة علمية مخططة للابتكار.



شكل رقم (٢) المستويات التنظيمية للإبتكار الإداري

المصدر : من إعداد الباحثة

٣- حسب الهدف منه :

ومن الممكن أيضاً تقسيم الإبتكار حسب الدور الذي يلعبه بالنسبة للمنظمة إلى نوعين أساسيين من الابتكار وهما :

(أ) الابتكار الدفاعي :

حيث يحاول أصحاب الصناعات القائمة التجديد والابتكار عندما يواجهون منافسة غير عادية، وذلك للدفاع عن وجودهم، حدث هذا مع إيدسون عندما أفزعته مبتكرات وستنجهاوس - أول من اخترع الكرسى الكهربائى - فى مجال تحويل التيار وقد أدى التنافس فى مجال إنتاج اللمبات الكهربائية إلى اختصار الخطوات الصناعية من ٢٠٠ خطوة تستغرق نحو ساعة كاملة إلى ٢٠ خطوة تنفذ خلال ٢٠ ثانية فقط وقد حدث هذا التطور فى الفترة من ١٨٨٠ إلى ١٩٢٠.

(ب) الابتكار الهجومى :

وهو ما يقوم به أصحاب الابتكارات المتميزة والتى تطرح لتغزو الأسواق وتنتشر وهنا يكون الغرض من هذا الابتكار إما إثبات الذات كما يحدث فى الشركات الصغيرة أمام الشركات القائدة، أو لإظهار مدى الريادة والتفوق بالنسبة للشركات الكبرى.

رابعاً : مراحل التوجه الابتكارى :

منذ أن أدرك العلماء والباحثون أهمية الابتكار وقد بدأو فى وضع المراحل الأساسية التى تتكون منها عملية الابتكار والتى يمكن تقسيمها إلى :

أ - مراحل خروج وتكون الفكرة الابتكارية.

ب- المراحل التى تمر بها الفكرة الابتكارية داخل المنظمة حتى تظهر للوجود.

ج- مراحل تطور العمليات الإدارية وصولاً للابتكار.

أ- مراحل خروج وتكون الفكرة الابتكارية :

إن العملية الابتكارية تتكون من خمس مراحل وهى تشمل ما يلى :

١- الإحساس بالمشكلة :

حيث يتم الإحساس بوجود مشكلة ما ورؤيتها بوضوح وتحديدها بدقة وكلما قام الشخص بدراسة المشكلة بصورة أكثر تعمقاً كلما أمكن التوصل إلى أفكار جديدة ومبتكرة.

٢- الاستغراق في المشكلة :

حيث يتم الإندماج مع المشكلة ويتم جمع المعلومات التي تبدو ملائمة ويفكر بأفكار كثيرة ولكن دون تقييمها فربما يكون بعض هذه الأفكار نافعة أو صالحة للتنفيذ وربما يكون العديد منها غير صالح.

٣- الحضانة أو الحمل :

حيث يتم الإحتفاظ بالمعلومات بعد جمعها في عقل الشخص ويتولى اللاوعي مسئولية تلك المعلومات حتى تختمر المشكلة في ذهنه.

٤- التبصير أو الإستنارة :

حيث تبدأ الأفكار الجديدة تومض في عقل الشخص في أي وقت وفي أي وضع له ولكن المهم ألا يطرد المبتكر أي فكرة تطرأ عليه وإلا ينتقدها أو يتشدد في قبولها ويجب عليه أن يسارع في تذويدها حتى لايفقدها أو ينساها.

٥- التأكد والتطبيق :

وهنا يبدأ المبتكر في إثبات جدارة الفكرة من خلال المناقشة المنطقية لها وبالدلائل المؤيدة وقد تبدو الأفكار متناثرة وغير مترابطة ولكن نظرة مرنة لها قد تجمع أجزائها وتكمل نسيجها.

ويمكن وضع تلك المراحل في شكل مراحل دائرية مكتملة الدوران وذلك من خلال المراحل التالية :

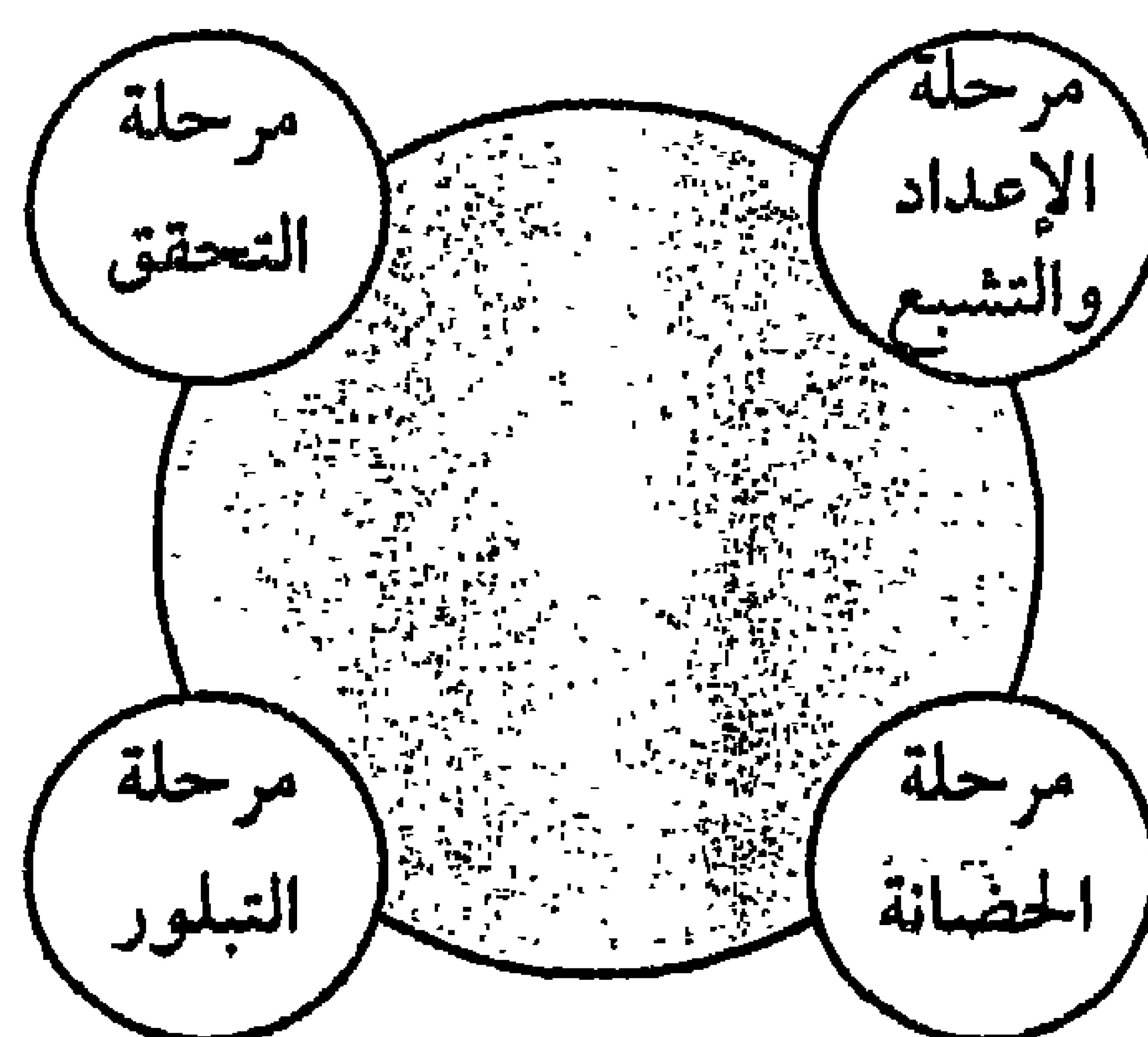
١- مرحلة الإعداد والتشبع.

٢- مرحلة حضانة الفكرة أو الإنضاج أو الاختمار.

٣- مرحلة بلورة الفكرة أو الإستبصار أو الإشراق.

٤- مرحلة التحقق من صحة الفكرة أو التنفيذ والمراجعة.

ويوضح الشكل التالى هذه المراحل.



شكل رقم (٣) مراحل عملية التفكير الابتكارى

المصدر : أسامه محمد فريد، التفكير الابتكارى والمدير العصرى، مكتبات جامعة عين شمس، ١٩٩٧، ص ٤٩.

ب- المراحل التى تمر بها الفكرة الابتكارية داخل المنظمة حتى تظهر للوجود :

أما بالنسبة للمراحل التى يمكن أن تمر بها الأفكار الابتكارية حى تتولد يمكن تحديد المراحل التالية التى تمر بها الفكرة الابتكارية حتى تظهر إلى الوجود :

١- مرحلة دخول الأفكار :

حيث تبدأ الأفكار في التواجد سواء خارج المنظمة أو داخلها على شكل تعديلات وأفكار لدى المنافسين أو تغيرات في الأذواق أو تغيرات اجتماعية أو اقتصادية داخل المجتمع نفسه مما يشير إلى الأعمال وطرق الانتاج وشكل السلعة مما يتيح للعاملين بإعطاء وجهات نظرهم في التعديلات والمقترحات التي يمكن القيام بها.

٢- مرحلة دخول الافكار إلى متخذ القرار :

في هذه المرحلة تتجمع العديد من الأفكار سواء من الداخل أو الخارج وتصب في بيئة المنظمة نفسها ولكن ليس كل الأفكار تصل إلى متخذ القرار فبعضها يصل والبعض الآخر قد يختفي أو لا يذكر لدى متخذي القرار من هنا تصل بعض هذه الأفكار وتجمع الدي متخذ القرار.

٣- مرحلة دراسة الأفكار وتنفيذها :

في هذه المرحلة فإن الأفكار التي تصل إلى متخذ القرار قد تكون غير جيدة للدرجة التي تهمل معها وقد يراها صانع القرار جيدة، فيبدأ في محاولة دراستها دراسة جيدة من وجهة النظر الاقتصادية أو حتى من حيث القيمة الابتكارية والابداعية التي تضيفها هذه الفكرة. وهنا يتم استبعاد جزء آخر من الأفكار وتظل الأفكار الهامة والتي يمكن دراستها حتى يمكن الاختيار منها.

٤- مرحلة اختيار الأفكار المقبولة وتنفيذها :

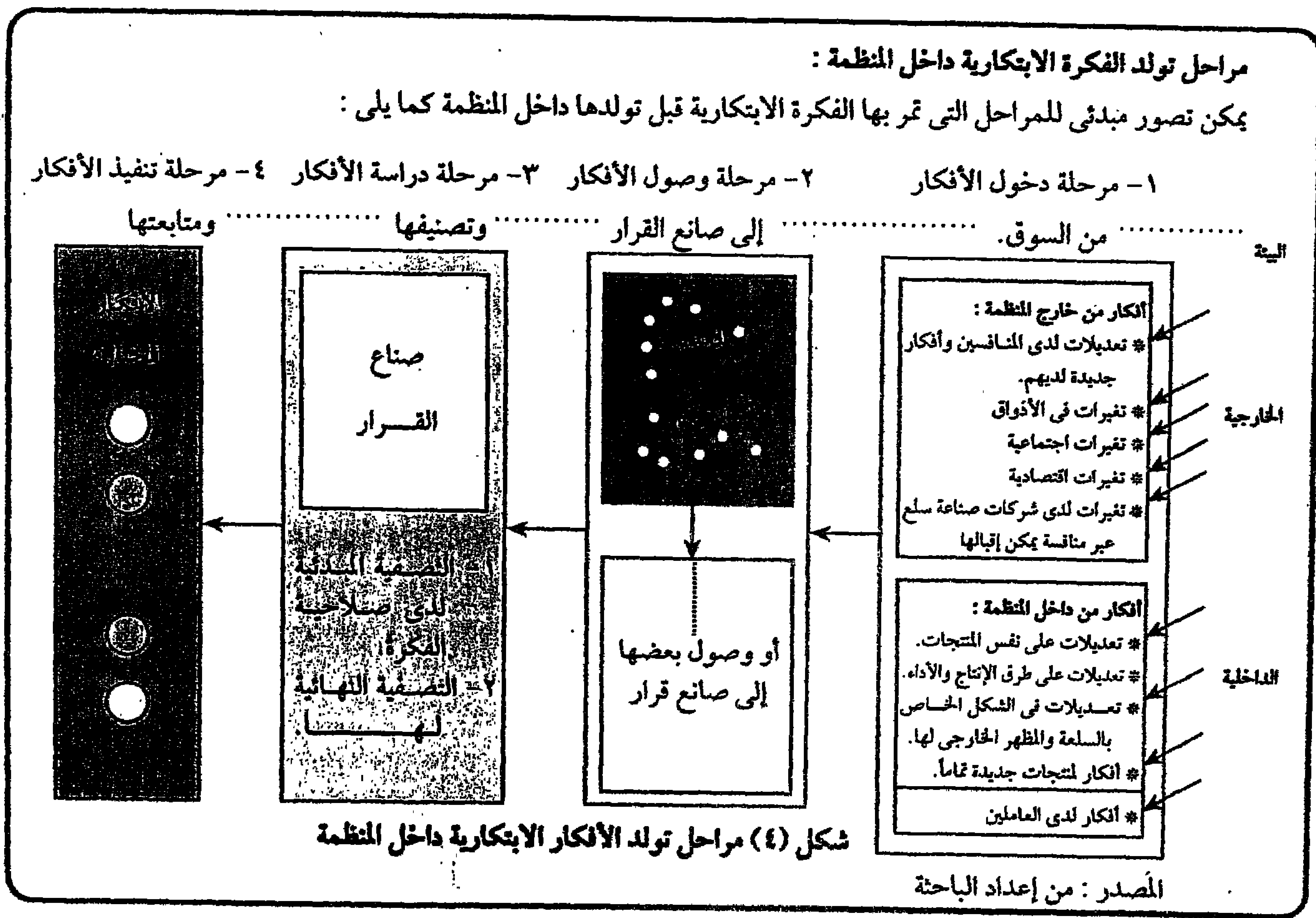
وهي مرحلة يتم فيها إختيار الأفكار التي تم قبولها ودراستها جيداً والتي بناء على

ذلك تقبل لتكون بداية التجربة والتى تتيح الفكرة، أما نجاحاً ساحقاً بعد ذلك أو ربما فشلاً تنتهى به الفكرة عند ذلك.

ويمكن تصوير تلك المراحل فى الشكل التالى :

مراحل تولد الفكرة الابتكارية داخل المنظمة :

يمكن تصور مبدئي للمراحل التي تمر بها الفكرة الابتكارية قبل تولدها داخل المنظمة كما يلي :



شكل (٤) مراحل تولد الأفكار الابتكارية داخل المنظمة

المصدر : من إعداد الباحثة

ج- مراحل تطور العمليات الإدارية وصولاً إلى الابتكار:

لو تتبعنا المراحل الإدارية فيمكن أن تمر بها المنظمة لوجدنا أنها يمكنها أن تمر بعدة مراحل مختلفة حيث تختلف كل من هذه المراحل طبقاً لحالة التطوير التى تمر بها المنظمة كما يلى :

١- مرحلة نقل التكنولوچيا :

فى هذه المرحلة تعتمد المنظمة على نقل التكنولوچيا عن الأخرين وهنا يتم تدريب الأفراد على مهارات التقليد والإتقان والتتابع ويتم الاعتماد على البيانات التى يتم الحصول عليها من مصادر التكنولوچيا نفسها.

٢- مرحلة تبادل التكنولوچيا :

وهى مرحلة أكثر تقدماً حيث يتم تبادل التكنولوچيا بين الشركات المختلفة حيث تطور الشركات المنافسة أجزاء وتطور الشركة أجزاء أخرى ويتم التبادل بين الشركتين عن طريق حصول كل شركة علي الأجزاء الأفضل لدى الآخرين.

٣- مرحلة تبادل المعرفة :

فى هذه المرحلة تتطور اتجاهات الأداء إلى الشكل الكيفى الذي يحمل الأستقلالية ويكون الأفراد لديهم ميل أكثر للتعلم والاتزان والحصول على المعرفة وإصدارها من خلال فكر متغير لكل الوظائف الإدارية المترابطة والتى تعتمد على المعرفة.

٤- مرحلة إدارة المعرفة :

وفي هذه المرحلة يتطور فكر قياس الأداء من خلال قياس انتاجية بنود العمل عن

طريق الشركاء تحت مظلة مركزية اتخاذ القرارات مع تحديد مسئولية ودور كل فرد فى المنظمة وما يجب اتباعه بتفاعل تام بين الأفراد معتمدين على المعرفة الجماعية لإكتشاف الأشياء.

٥- مرحلة ابتكار المعرفة :

وهى المرحلة التى تدل على مدى نجاح المنظمة فى استراتيجية الاستثمار المعرفى من خلال هياكل ذات أشكال ديناميكية متعددة تحتوى على شبكات موزعة داخل المنظمة مع تحفيز الأفراد بنظام يدار ذاتياً وبشكل مترابط إعتماد على التعلم الشامل والتقنية العالية فى تشغيل المعرفة ذاتياً.

خامساً : متطلبات تولد الأفكار الابتكارية :

هناك عدد من المنظمات اللازمة لعملية التفكير الابتكارى حتى يمكن أن تولد الأفكار الابتكارية وهناك خمسة عناصر تساعد على ذلك وهى :

١- التحفيز :

هو المادة الحافزة للابتكار فالتحفيز هو الذى يظهر الرغبات والتفضيلات والمؤثرات الأخرى على النفس.

٢- غرائز الحياة :

إن الوصول إلى ما يريد الفرد محتمل وفقاً للمعدات التى لديه ووفقاً لقدراته ولكن يجب عليه أن يتعلم كيف يستخدمها بفاعلية حتى يصل إلى تلك الغايات.

٣- الإرادة :

وهى تشمل عدة جوانب فيها : التصميم الذاتى، مستوى المجهود، الإلتزام، المحاولة المتكررة، الغرض أو الهدف وهى ركيزة عملية الابتكار الذى ستضبط أو تتحكم فى مستوى الجهد الذى ينفذه الفرد أو يطبق فى الأداء العملى.

٤- السبب :

هو الذى يجعل لكل ما يقوم به العقل معنى أو أهمية حيث أنه إذا تم تركيز عملية الابتكار الفكرى في أساليب غير منطقية أو أشياء ليس لها قيمة يكون فى هذا إسراف للقدرات الكامنة لدينا. فالسبب هو النقطة الحرجة التى عندها يحدث التنقيح أو التصحيح للأحداث.

٥- الأفعال :

الفعل هو العلاقة المرئية في عملية الابتكار لأنها النشاط الإدراكى والسلوكى.

كذلك هناك عدد من المتطلبات الأساسية لعملية التفكير الابتكارى والتى تتمثل فى :

١- الأصالة :

وتشير الأصالة إلى الأصل Origin وعندما تكون الفكرة أصلية فهذا معناه أن أحداً لم يصل إليها من قبل أى ندرة الفكرة. ويقصد بها إنتاج أفكار جديدة أو مستوى الجدية فيما يقدم الفرد من إستجابات غير مألوفة بالنسبة لمنبه ما.

٢- الطلاقة :

وتعتمد على الانتاج الغزير للأفكار (غزارة الأفكار) فى زمن معين. ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التى تفي بمطالب معينة فى وقت محدد بصرف النظر عن مستوى هذه الأفكار (من حيث الجدة، والطرافة، والمهارة) وبصرف النظر عن طبيعة المادة التى تتمثل فيها (ألفاظ - أشكال - أشياء).

٣- المرونة :

وتعنى القدرة على تغيير الوجهة العقلية أو التنويع فى الأفكار. ويقصد بها القدرة على تغير الزاوية الذهنية التى ينظر من خلالها إلى الأشياء والمواقف المتعددة بحيث يستطيع الفرد أن يتحرر من القصور الفعلى الذاتى ويتحرك إلي الفئات المختلفة للأفكار.

٤- الخيال الخلاق :

ويقصد به القدرة على التخيل واختلاق العلاقات عن طريق القرارات المتعددة وتعدد الاهتمامات وتنمية مدار العقل وإثراء معرفته.

٥- الدافعية الداخلية :

حيث أن توافر الدافعية الداخلية للفرد وحماسه وإقباله على الإبعاد أمر أساسى وحتمي للتفكير الإبداعى.

٦- إستشفاف المشكلات :

ويقصد بها الإحساس المبتكر بالمشكلات والاستشعار بها قبل حدوثها وذلك

يتطلب ملكة معينة تعرف بملكة الاستشعار المستقبلي والتى تعنى قدرة العقل على تحليل بيانات ومعلومات مبهمة وغير مترابطة وعن طريقها يمكن استشعار شيء غير مرئى واحتمال حدوثة مستقبلاً.

سادساً : سمات الفكر الابتكارى :

إن نتاج التفكير الابتكارى هو خروج فكرة جديدة غير معلومة أو مألوفة لدى الآخرين أو استخلاق استخدامات جديدة لفكرة قائمة ومعتادة ومن هذا المنطق فإن الفكرة الابتكارية يجب أن تتسم بالسمات الآتية.

١- الحداثة :

يقصد بها ألا تكون الفكرة الابتكارية ملزمة من قبل، بل يجب أن تكون جديدة غير مألوفة أو معروفة من قبل ولايجب أن يقتصر ذلك على الحيز المكانى الذى يعيش فيه صاحب هذه الفكرة.

٢- التطوير :

ويقصد به الوضع القائم باستخلاق استخدام جديد لشيء موجود مثل إضافة وظيفة جديدة للشيء الموجود والمعتاد.

٣- تحقيق الصالح العام :

يقصد به أن الفكرة الابتكارية يجب أن تكون إيجابية فى مولدها. ومقصدها تحقق الصالح العام، فمثلاً مخترع القنبلة الذرية يعتبر مبدع، وأتى بفكرة إبتكارية، لأنه فى

الأصل كان يقصد الصالح العام لوطنه وهو تقوية أجهزة الدفاع عن بلده ولكن كونه إسيء استخدامها بعد ذلك لاينبغى منع صفة الابتكارية عن تلك الفكرة.

٤- خفض التكاليف :

أى أن الفكرة الابتكارية يجب أن تؤدى فى مجملها إلى خفض التكلفة وتحقيق عائد حتى ولو كان ذلك على المدى الطويل حيث من الممكن أن تكون الفكرة فى بدايتها مكلفة إلا أنها ربما تحقق عائداً هائلاً فى المستقبل.

إن منتجى المنتجات الصناعية التى لاتستطيع تحقيق التميز بمعناه المادى يمكنهم دراسة عدد من الاتجاهات المختلفة التى قد تساعدهم على تمييز عرضوهم عن العروض الأخرى، ولكن لكى تنجح أى محاولة للتميز فلابد أن تأخذ فى إعتبارها عاملين هامين هما :

١- فكرة التفرد والمضمون المبتكر لأى عرض.

٢- المنتج نفسه ومدى موائمته للسوق.

إن عنصر التفرد هنا هو الذى يفتح المجال لتحقيق أرباح طائلة حتى مع المنتجات غير المتميزة، وبالطبع فإن محاولة تحقيق التفرد قد يعرض الشركة للمخاطرة فهو أما يؤدى إلى تحقيق أرباح طائلة أو خسائر فادحة وهما أمران واردان فى أى نوع من المخاطرة.

ولكى يتحقق لأى منظمة التفرد فى تقديم سلعة ما يجب عليها أن تقوم بأحد أو بعض هذه الاختيارات لكى تتمتع بهذا التفرد والتميز.

أ- الأداء المتفوق :

أي تقديم أداء للسلعة أو الخدمة يفوق كثيراً ما يقدمه المنافسون فمثلاً شركة جيليت حيث تقدم آلات جيليت للحلاقة ربطت بينها وبين القوة الفائقة للحلاقة السلسلة السهلة.

ب- التوفير الفائق :

أى تقديم نسيجاً متميزاً مع تحقيق قدر كبير من التوفير بالنسبة للمنافسين له فمثلاً عندما يترائى للمرء كلمة «ماكسدونالدز» فإن أول ما يخطر على بال المستهلكون «طعام سريع وقيمة جيدة» مقارنة بالمنافسين له على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية كذلك حينما قدمت الشركات اليابانية السيارات الخاصة بها مثل تويوتا وميتسوبيشى فقد كان شعارها «جودة فائقة وسعر أقل» مما جعلها تغزوا أسواق العالم بلا مقارنة بالسيارات الأمريكية والأوروبية.

ج- تقديم ميزة تنافسية معينة :

مثل إحتواء الصنف على ميزة معينة تميزه عن غيره من الأصناف المنافسة فمثلاً فإن مطابخ فايكنج Viking ونتيجة للتنافس الشديد توفر أفران مطابخ جميلة بأسعار معقولة وكلها تولد حرارة بطريقة كافية ومناسبة وموثقة للمطبخ،ولكن تختلف أفران فايكنج أنها تم تصميمها حسب طراز المطاعم فهى من الفولاذ الذى لايصدأ أو ليست مدهونة أبداً وإن كان هناك دهان فهو على جزء يسير علي سطوحها وهى ذات مظهر صناعى وسعره سعر مغرى مما يساعد على أن تلاقى نجاحاً باهراً.

سابعاً : مصادر توليد الأفكار الابتكارية :

يعتقد كثيرون أن الأفكار الابتكارية تولد بمحض الصدفة، ولكن حتى هذا النوع من الصدف له سمات محددة فالأفكار الابتكارية المثلى تخرج من مصادر تجمع السمات التالية :

- الإلمام بالظروف الداخلية للشركة.
- الإطلاع على بعض الظروف الخارجية المماثلة.
- متابعة تحركات المنافسين.
- الرغبة المخلصة فى تقدم الشركة دون تقديم المصلحة الشخصية.
- التحلى برؤية استراتيجية عميقة.

وبعد تحديد المصدر والإتفاق بصدد نواياه يتم تركيز الأفكار وغربلتها وتصنيفها كى لاتتشتت فى مجالات لاقيمة لها، ولكى تعرض فى مجال محدد مع تحديد موضوع الفكرة والهدف منها وكيفية وضعها موضع التنفيذ.

ومن البديهى أن نقول بأن توليد الأفكار يحفز الموظفين على تقديم المقترحات وهذا يستدعى توفير الظروف النفسية الملائمة لذلك داخل بيئة العمل، وتغير مصادر الابتكار حسب المرحلة التى يمر بها فمن الملاحظ أن.

يتمثل مصدر الابتكار فى المرحلة الأولى فى الصناعيين الرواد.

وفى المرحلة الثانية تشارك العديد من المؤسسات الصناعية فى الابتكار (المنافسين -

الشـركـات المتـشابـه فى بعض الصناعـات... الخ، وفى المرحلة الأخـيـرة يظهـر تأثيـر الموردين الدائمين على الابتكار).

وفى معظم الدراسات تبين أن أكـثر مصادر الأفكار إنتشـاراً فى الواقع العملى لدى الشركات البـريطانية هى المصادر المقدمـة من أقسام التسويق فى تـلك المؤسسات والتي تستحوذ على ٤٠٪ من عدد الأفكار المقدمة بينما لا يزيد عدد الأفكار المقدمة من أقسام البحوث والتطوير على ١٥٪ فـقط وقد أوضحت الدراسة أنه كلما زادت عـدد مصادر الأفكار التى تعـتمـد عليهـا المؤسسات كلـما زاد معـدل نجاح تلك الأفكار فـى السوق كذلك أوضحت الدراسة أن التأمين وزيارات المحال والمعارض المحلية والدولية وتحليل السوق فى مقدمة المصادر التى تعتمد عليها نحو ثلاثة أرباع الشركات موضع الدراسة.

وفى دراسة (أسـعد، ١٩٩٠) تـم تحديد مـصادر الأفكار فى المنتجـات الجديدة فيـما يلى :

١- مصادر عشوائية :

وهى التى تأتى بالصدفة ودون تخطيط مسبـق وقد تكون أفكاراً ناجحة للغاية ولكن لايجب على المنظمة فى ظل المنافسة والسوق أن تنتظر مثل هذه المصادر فقط.

٢- مصادر منظمة :

وهى تلك المصادر المحددة والمخططة مسبقاً والتى تجرى إدارتها فى ظل تنظيم محدد من جانب المؤسسـة حيث يتم جمع الأفكار فى ظل مجمـوعة من القنوات المتكاملة فى إطار تخطيط محكم ومن أهـم هذه المصـادر :

أ – فريق العمل بالمؤسسة من العاملين ورجال البيع ورجال الإدارات الفنية والتسويق.

ب– الأفكار من العملاء وذلك إعتماداً على بحوث التسويق وبحوث المستهلكين والمجموعات الدائمة للعملاء وتحليل الشكاوى.

ج– تحليل السوق والمنافسة ويتم ذلك من خلال الأفكار الواردة من متابعة السوق الداخلية وتحليل المنافسة أو عن طريق الاستشارات أو باللجوء إلى منافذ التوزيع ودراستها.

د – الأفكار من السوق الخارجية وهى تلك المصادر الشائعة التى تتابع نجاح الأفكار العالمية ودراسة إمكانية تطبيقها بالداخل ومن أهم هذه المصادر تحليل السوق الخارجية ودراسة آراء العملاء الخارجيين ومنافذ البيع الخارجية وكذلك آراء وأفكار الموردين.

٣- مصادر الأفكار الابتكارية :

وهى تلك الأفكار المرتبطة بنموذج فكرى لدفع الأفكار بطريقة علمية منظمة ودراستها والربط فيما بينها للحصول على أفكار فعالة للتطبيق عن طريق دفع الطاقات الكاملة لدى العاملين أو المستشارين أو غيرهم من خلال عمل جماعى منظم لخلق الأفكار ومن أهم هذه النماذج والطرق المستخدمة فى توليد الأفكار :

- العصف الذهنى (Brain Storming).
- الجمع بين الشتات (Synectits).
- أسلوب دلفى.

- التفكير غير التقليدى.

ويمكن شرح بعض تلك الطرق كما يلى :

أولاً : العصف الذهنى Brainstorming :

يقصد بالعصف الذهنى استخدام العقل البشرى فى حل مشكلة ما حلاً جذرياً ويستخدم هذا الأسلوب اليوم كأحد أساليب التدريب لتنمية القدرات الإبداعية للعاملين، وتعتمد هذه الطريقة على عرض مشكلة ما على مجموعة من الأفراد، ثم يطلب منه أن يدلوا بأكبر قدر ممكن من الأفكار بشأن حلها، ويتم تكليف أحد أعضاء المجموعة بتسجيل الأفكار المطروحة، حتى تتم مناقشتها وتقييمها بعد انتهاء جلسات العصف الذهنى.

وقد أثبتت التجارب عند استخدام هذه الطريقة أن الأشخاص أصبحوا أكثر إبداعاً وقدرة على التوصل إلى أفكار جديدة، وربما أنتجت جلسة واحدة مجموعة من الأفكار تزيد عن المائة.

وتنحصر الميزة الأساسية لهذه الطريقة أنها تنجو بالأشخاص من الروتين فى التفكير والعادات، وتحركهم نحو المرونة والتفكير المتجدد، إلا أن تحقيق ذلك رهن بشرط أساسى ومجموعة من القواعد يتطلب الأمر توافرها.

فأما عن الشرط الأساسى فهو صغر حجم المجموعة (٥ - ٧ أعضاء)، فعدد أقل من ذلك ينتج عنه عدد غير كاف من الأفكار، وعدد أكبر من ذلك لايحقق السيطرة على الجلسة ولايمكن تنظيم تبادل الأفكار بين أعضاء المجموعة، ويمكن تقسيم الأفراد إلى

مجموعات صغيرة إذا كان العدد كبيراً.

وتحكم تصرفات الأعضاء أربع قواعد أساسية هي :

١- منع أى نوع من أنواع التقييم للأفكار المعروضة، حيث أن التقييم يجعل الأشخاص يركزون على الدفاع عن أفكارهم بدل من خلق الأفكار.

٢- تشجيع جميع الأشخاص على عرض أفكار شديدة الجرأة، حيث أن ترويض فكرة جريئة أفضل من تقوية فكرة ضعيفة.

٣- التركيز على كمية الأفكار بدلاً من التركيز على نوعيتها.

٤- تشجيع الأعضاء على الإضافة وتطوير أفكار الآخرين.

وقد تعرضت هذه الطريقة لبعض الانتقادات من أهمها :

١- قد ينتج عنها أفكار سطحية أو غير مناسبة وبصفة خاصة لها المشكلات المعقدة أو لتطوير استراتيجيات المنظمة.

٢- طول الوقت اللازم لتوليد الأفكار بجانب الوقت المطلوب لجلسات التقيم، وفى حالة تقييم الطريقة بوقت محدد، سيشعر الأعضاء بأنهم مجبرون على كبح بعض الأفكار والاقتراحات.

٣- قد يميل أعضاء المجموعة إلى توليد سلسلة محدودة من الأفكار، ومن ثم تنقيي عملية التعدد والتنوع للأفكار.

ثانياً : قوائم الصفات :

هى طريقة مبسطة لإيجاد أفكار مبتكرة لحل مشكلة معقدة نسبياً، وتعتمد على

وضع مجموعة من الصفات أو الخصائص الواجب توافرها في الشيء الذي نريد تطويره منتج أو خدمة أو إجراء معين، ثم وضع مجموعة من البدائل لتحقيق هذه الصفات. ويوضح الجدول التالي مثال لهذه الطريقة.

الشيء	الصفة	البدائل
منتج خدمة إجراء	حجم - شكل - لون - تكلفة. جودة - توقيت - تكلفة. ماذا، كيف، من... إلخ	١- غير : هل يمكن استخدام الشيء في أغراض أخرى؟ ما هي؟ * هل يمكن تعديل بعض مواصفاته؟ ما هي؟ * هل يمكن تطويع الشيء حتى يناسب مجال جديد؟ ٢- كبر : هل يمكن إضافة عنصر جديد للشيء؟ ٣- صغر : هل يمكن إنقاص الشيء الحالي ليكون أفضل؟ * هل يمكن تخفيض التكلفة؟ * هل يمكن تقليل المواد والمجهود المستخدم؟ ٤- اعكس : هل يمكن عكس أجزاء الشيء وقلبها رأساً على عقب؟ ٥- استبدل : هل يمكن إحلال عنصر محل آخر في الشيء؟ ٦- أدمج : هل يمكن ضم أجزاء في الشيء لبعضها لعمل تكوين جديد للشيء نفسه؟

ثالثاً : أسلوب جوردون السينكتيكسى The Gordon Technique (Synectics)

يقوم هذا الأسلوب على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة، التى قد لايبدو بينها أى صلة أو رابطة من نوع ما، وتعتمد عملية التوفيق والربط بين هذه الأفكار والأشياء على تقمص أعضاء المجموعة لشخصيات أو رموز معينة فى التعبير عن أفكارهم بغرض جعل ما هو غريب مألوفاً، وجعل ما هو مألوفاً غريباً، ويتضمن جعل الغريب مألوفاً تحليل شامل بتجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات التى تتعلق بالمشكلة، فى حين يسمح جعل المألوف غريباً بمنظور جديد ورؤية جديدة للعالم والناس والأشياء.

وتوضح تلك الأمثلة مشكلات معينة يمكن حلها بهذا الأسلوب :

* المشكلة : كيفية ضغط بطاطس الشيبسى فى مكان صغير بدون هرسها.
* الفكرة : أن الحل يكمن فى القياس الرمزى بالنظر إلى أوراق الشجر، فأوراق الشجر برغم هشاشتها، فإنه يمكن ضغطها بدون أن يلحق بها أى ضرر، حيث يتم ضغطها عندما تكون مبللة بالندى، كذلك بطاطس الشيبسى يمكن ضغطها فى مكان صغير إذا كانت مبللة.
* المشكلة : تلف كابلات التليفون بسبب الرطوبة والأمطار.
* الفكرة : عن طريق القياس التخيلى يكمن الحل فى : ماذا لو قامت الأرواح الشريرة بمسح وتنظيف الكابلات أثناء عواصف الأمطار، وتجعلها دائماً جافة؟... مثل هذا التفكير الخيالى قد يؤدى إلى تطوير غلاف الكابلات على شكل أسفنجى.

* المشكلة : صعوبة فتح غطاء الأوعية.

* الفكرة : عن طريق تقمص الأدوار يتخيل كل فرد أنه سجين داخل زجاجة أو صندوق أو علبة وبقية الأعضاء يسألونه عن أفضل طريقة للخروج من الوعاء.

رابعاً : أسلوب دلفى Delphi Technique :

يتلخص هذا الأسلوب في اجتماع عدد من المديرين لاتخاذ قرار بشأن مشكلة معينة، ثم التوصل إلى قرار بعد اتفاق الأعضاء وإجماعهم عليه، إلا أن أهم ما يميز هذه الطريقة انه ليس هناك أتصال شخصى بين الأعضاء، إذ يجرى العمل بينهم على الوجه التالى :

(أ) يكتب كل عضو فى ورقة مستقلة - دون مناقشة مع زملائه - تعليقه على المشكلة، واقتراحاته والحلول التى يراها.

(ب) ترسل هذه الأوراق إلى مراكز تجميع، حيث يتم تصنيفها وإعادة ترتيبها وإخراجها فى ورقة واحدة.

(ج) يستلم كل عضو بعد ذلك نسخة من الورقة المجمعة التى تحتوى على الأفكار المكتوبة.

(د) يقوم كل عضو بتقديم رأية، فيكتب أفكاره الجديدة التى حركتها أفكار الآخرين ويرسلها مرة أخرى إلى مركز التجميع.

(هـ) تكرر الخطوتان (ج) و (د) حتى يتم الوصول إلى إتفاق أو إجماع على حل المشكلة.

خامساً : المجموعة الأسمية :

تشبه هذه الطريقة أسلوب دلفى من حيث طرح مشكلة ما على مجموعة من الأفراد، ثم التوصل إلى قرار شأنها، ولكن طريقة تنفيذها تختلف عن الطريقة السابقة، حيث يدور البحث عن حل المشكلة على النحو التالى :

(أ) يقوم كل عضو بتسجيل أفكاره تجاه المشكلة المطروحة كتابة.

(ب) يقوم كل عضو فى دوره بعرض فكرة واحدة على الجماعة، ولايسمح بالنقاش حتى ينتهى كل الأعضاء من تقديم أفكارهم.

(ج) تناقش الجماعة الأفكار المطروحة، بغرض توضيح هذه الأفكار وتفسيرها وتقييمها.

(د) يبدأ كل عضو - مستقلاً عن الآخرين ودون ذكر الأسماء - بترتيب الأفكار حسب أولوياتها، ثم يتم التصويت من جانب أعضاء المجموعة على أولوية الأفكار.

(هـ) يتحدد القرار الذى تصل إليه الجماعة على أساس الفكرة التى تحصل على أعلى درجة فى الترتيب من جانب المجتمعين.

يتضح مما سبق أن الفرق الرئيسى بين هذه الطريقة وأسلوب دلفى أن أعضاء الجماعة فى طريقة المجموعة الأسمية يتقابلون وجهاً لوجه ويحدث الاتصال المباشر بينهم، وقد تبين من استخدام هذه الطريقةأنها تتفوق فى عدد الأفكار التى تصل إليها عن أسلوب دلفى.[1]

---

(1) ليلى شحاته وآخرون، العلوم السلوكية (القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٩٥)، ص ١٨٤.

ثامناً : العوامل المساعدة على توليد الأفكار الابتكارية :

أثبتت العديد من الدراسات أن هناك العديد من العوامل التى تساعد على تولد الأفكار الابتكارية فى المنظمات والتى منها على سبيل المثال :

١- حرية السلوك والأداء :

حيث أوضحت الدراسة أهمية أن يتاح للمصممين والعاملين قدر كبير من الحرية فى عملهم حتى يمكنهم أن يحققوا الإبتكار، كذلك نجد فى الشركات اليابانية أن العاملين يقدمون آلاف الإقتراحات في العام الواحد وذلك لأن الإدارة نفسها تشجعهم على ذلك مهما كان شكل أو صغر الفكرة المقدمة ويتم ذلك بكامل الحرية وبالتشجيع المستمر.

٢- تخصيص الميزانيات الكبيرة لتشجيع الإبتكار :

حيث أوضحت العديد من الدراسات أن تخصيص أموال أكثر للبحث ووضع ميزانيات محددة للأنفاق على الابتكار يساعد علي تولد الأفكار الابتكارية وتقديم المنتجات الجديدة داخل المنظمة، كذلك فإن إعطاء العاملين المكافآت المناسبة يشجع على إنتشار الابتكار داخل المؤسسات وذلك كما يحدث فى الشركات اليابانية والتى يتم ترجمة الربحية العالية بها إلى زيادة مستمرة في الأجور على شكل علاوات نصف سنوية حيث تذهب الأرباح إلى العاملين وليس المديرين أو حملة الأسهم مما يشجع على الإبتكار وتحسين الأداء.

٣- إختيار الأفراد ذوى خصائص معينة :

كذلك أوضحت العديد من الدراسات أن من أهم سمات المبتكرين هى الريادة والاكتشاف وحل المشكلات وعدم التقيد وحب التغيير والمخاطرة والمثابرة وعلى هذا فإن إختيار الأشخاص الذين يتمتعون بتلك الخصائص فى منشآت الأعمال من شأنه أن يساعد على تولد الأفكار الإبتكارية.

٤- وضع هدف ابتكارى :

أن أعلى مستوى إبتكار يمكن أن يتحقق عندما يكون هناك هدف ابتكارى واضح ومحدد يمكن الوصول إليه فمثلاً تحدد الشركات اليابانية أهدافها وتضع استراتيجيتها الابتكارية بعيداً عن اعتمادها على استطلاعات السوق حيث تضع أمام العاملين لديها التحدى التالى وهو تقديم منتج يفوق فى الجودة منتجات المنافسين مع طرحه فى الأسواق بنفس السعر وعندما يوضح هذا الهدف للعاملين يفتح أمامهم الباب للإبتكار.

٥- وجود إدارة دافعة للإبتكار :

أثبتت العديد من الدراسات أن وجود الإدارة المساعدة والدافعة للسلوك الابتكارى من شأنه أن يساعد على تولد العديد من الأفكار الابتكارية. اتضح أن أهم العوامل الأساسية ذات التأثير علي نجاح جهاز تقديم المنتجات الجديدة هى :

- دعم الإدارة العليا.
- إنشاء جهاز متخصص على درجة عالية من الكفاءة.

- الإستعانة من جانب المؤسسة بالخبرة الاستشارية المتخصصة لدعم تقديم الأفكار الجديدة بصورة تختلف عما هو مألوف داخل المؤسسة.

كما توضح بعض الدراسات أن بصيرة القائد هى أساس بناء المناخ الابتكارى فى المنظمة ويقصد بالبصيرة الأهداف الفائقة التى تمثل قيم مشتركة ولها معان أخلاقية فهى تعكس ما يستطيع وما يجب أن يصل إليه مستقبل المنظمة وهذه البصيرة تشجع العاملين على التفكير والتصرف لما وراء الحكمة للوصول إلى أعمال إبتكارية أكثر فى كل المستويات الإدارية بالمنظمة.

٦- نشر المعلومات:

حيث أوضحت العديد من الدراسات أن نشر المعلومات داخل المنظمة يساعد على تنمية القدرات الابتكارية لدى الأفراد وفى دراسة (Carsol, 1993) تبين أن الأفراد الذين تم تذويدهم بمعلومات مرتدة عن إبداعهم أظهروا إبتكارية عالية فى أعمالهم اللاحقة وكذلك أوضحت بعض الدراسات أهم الملامح المشجعة على الإبتكار التحدى وتشجيع الإدارة ومشاركة المعلومات، ووجود نظام إتصالات فعال للتأكيد على وجود قناة منظمة لتلقى وفحص أكبر قدر ممكن من الآراء يساعد على التقليل من العناصر الغير مفيدة ويدعم عملية الإبتكار.

٧- وجود بيئة عمل تساعد على الابتكار:

حيث ركزت العديد من الدراسات على أهمية بيئة العمل التى يعمل بها الفرد والمناخ التنظيمى لدعم عملية الابتكار لتحديد العلاقة بين بيئة العمل السائدة فى إدارة

البحوث والتطوير والسلوك الإبداعية للأفراد في صناعة المكونات شبه الموصلة ثم التوصل إلى أن مكافأة الأداء والمرونة وإشعار العاملين بالقدرة على الإبداع كانت كلها متغيرات إيجابية ذات صلة للتحفيز على الابتكار.

كذلك أوضحت إحدى الدراسات أن ثقافة المنظمة التي تؤيد الإبداع والابتكار يجب أن تتضمن ما يلي :

- البيئة الخارجية التي تشجع التنافس للتغير الدائم في المنتجات والطرق الفنية وحسب رغبات العملاء.
- التفاعل مع الأحداث الحرجة داخل وخارج المنظمة وذلك بما ينعكس على الاستراتيجية الابتكارية للمنظمة.
- تشجيع تبادل المعلومات الحر بين المديرين ودعم التغيير وتعدد المعتقدات.
- وجود هيكل مرن يتسم باللامركزية ويساعد على تبادل إتخاذ القرارات والتقليل من استخدام الرسمية والتعريف الشامل لمهام العمل والتقليل من المستويات الإدارية.
- الإهتمام التكنولوجي والذي يتضمن بضمان معرفة الأفراد ووفرة وسائل الراحة مثل الكمبيوتر والإنترنت لدعم العملية الابتكارية والإبداعية.

ويرى (Higgins, 1996) أن أهم الخطوات التي تصل بالمنظمة نحو الابتكار تتمثل فيما يلي :

١- الاستثمار في البحوث والعمليات.

٢- توفير البيئة التي تساعد على إخراج الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى الموظفين والعمال.

٣- تبنى استراتيجيات الابتكار والبدء لأسلوب التطوير المستمر مع وضع برامج محددة للتطوير.

٤- تقبل أخطاء العمل بصدر رحب مع تشجيع روح المغامرة والتجديد بين الموظفين.

٥- الحرص على بناء فرق العمل من مختلف كفاءات الموظفين فى الوظائف المختلفة مما يساعد على الاستفادة من الأفكار والخبرات.

٦- احترام مقترحات كل العاملين ومنحها ما تستحق من العناية.

٧- الحرص على سرعة الاتصال بين الأفراد مع جعله مفتوحاً وفي كل الاتجاهات.

٨- استباق توقعات العملاء ومنتجات المنافسين مع تحديد نقاط القوة والضعف ومع وجود خطط العمل فإن الوقت المناسب للتغيير هو الآن.

تاسعاً : أنماط السلوك الابتكارى داخل المنظمة :

يمكن القول أن هناك عدة أنماط للابتكار داخل المنظمات حيث أن الحقيقة الثابتة تعطى لنا ثلاثة أنماط للابتكار الإنسانى والتى يمكن أن تتداخل فيما بينها وإعتماداً على الطبيعة البشرية وهذه الأنماط هى :

أ) المبتكرون الخلاقون :

وهم جزء من التنظيم غير الجامد وهم صناع النموذج الأوائل حيث يوجد الإبتكار فى تكوينهم الداخلى وذلك بثلاثة نواحى هى :

١- الأولى تنتمى إلى صنع النموذج أى النماذج كيفما تكون أو كما يجب أن تكون.

٢- الناحيـة الثانية هى إكتشاف تلك النـماذج من خلال مظاهر غير معتادة مع صنع خيـال مترابط وذلك من أجـل إكتشـاف معنى جديد أو ترابط جـديد للنظام وهذا المعنى الجديد سوف يعمل على الماضى والمستقبل المحتمل وصنع فرصة فى وضع جديد للوضع القديم مع إحلال النموذج القديم بمدخلات جديدة.

٣- والناحية الثـالثة هى تصور طرق اللعب المدمج والتصور والإختبار للمنطق الجديد مع هذا النموذج حتى يصبح النموذج معداً للعمل إن الخلاقـون هم أصغر وحدة مؤثرة داخل المنظمة وبدونهم لاحاجة للمطورين.

ب) المبتكرون المطورون (المحسنون) :

وهم صانعى أدوات التنظيم وهم الذين يديرون حـركة المنظمة للشكل الأكثـر نفعاً خلال «التـوجه السـيكولوچى» حيث أنهم يمكن عكس تفكيرهم من الناحيـة وتكملة التحسين والتطوير حيث يضعون التـفاصيل فى أفضل تدفـق لها ومن ثم منهم يقللون المخاطرة مع إكتمـال التفكير المتدفق لكى يختبـروا ويطوروا الإضافات والمحسنون هم حلقة الوصل (الكبرى) بين الخلاقون والمثبتين والذين يمكنهم جعل الفكرة الجديدة فى موضع التنفيذ وتعتمد درجة تأثيرهم على معدل توليد الأفكار بواسطة الخلاقون.

ج) المبتكرون المثبتون :

وهم الذين يحولون التنظيم إلى النظام الثابت له بعد التحسينات مع جعلها تستمر. أنهم يقومون بإدارة المهام الروتينية وتوزيع الأنشطة. وهم يحتاجون إلى نظام رقابة قوية وكذلك نظام معيارى وهم يستخدمون بعض طرق حل المشكلات البسيطة حتى يمكن

لعمليات العمل أن تستمر تحت الرقابة ويقللون الإختلافات الناتجة فى الأداء اليومى وهم يستخدمون بعض التكتيكات الخاصة لتقليل الأزمات والتى تنشأ نتيجة التحسينات وهم يمثلون العمود الفقرى لأداء عمليات العمل فالكفاءة هى هدفهم الأول فإذا ما فشلوا فى مهمة ما، فإن لديهم إرادة قوية لإعادة تخليق المهمة الأساسية وإرسالها إلى شخص آخر يكون بإستطاعته أدائها أنهم هم المسئولون عن صنع الأدوار داخل التنظيم.

عاشراً : معوقات الابتكار :

يمكن تصنيف معوقات الابتكار كما يلي :

١- معوقات إدراكية :

وهى تتمثل في عدم إدراك جوانب المشكلة إدراكاً صحيحاً بسبب عزلها عن سياقها أو تضييق نطاقها أو صعوبة إدراك العلاقات البعيدة المتضمنة فيها.

٢- معوقات وجدانية وشخصية :

وتتمثل في الخوف من المبادرة والجمود فى التفكير والرغبة فى تحقيق النجاح السهل والسريع والخوف من الفشل والوقوع فى الأخطاء وتجنب التحدى وعدم مواجهة المشكلات طلباً للأمان والحماية والخوف من سخرية الآخرين وكذلك عدم الثقة فى النفس وعدم القدرة على تحمل المسئولية أو الخوف من نتائجها.

٣- معوقات ثقافية واجتماعية :

وهى تتمثل فى إتجاهات لمجاراة ما هو شائع ومعتاد والأمتثال لما هو مألوف والنظر

إلى حب الاستطلاع والاتجاه للفضول كخصال غير مستحبة والتسليم بأن التفكير الخيالى الخلاق قليل الأهمية بالقياس للتفكير العلمى والواقعى الذي لايتجاوز حدود المألوف والمتعارف عليه.

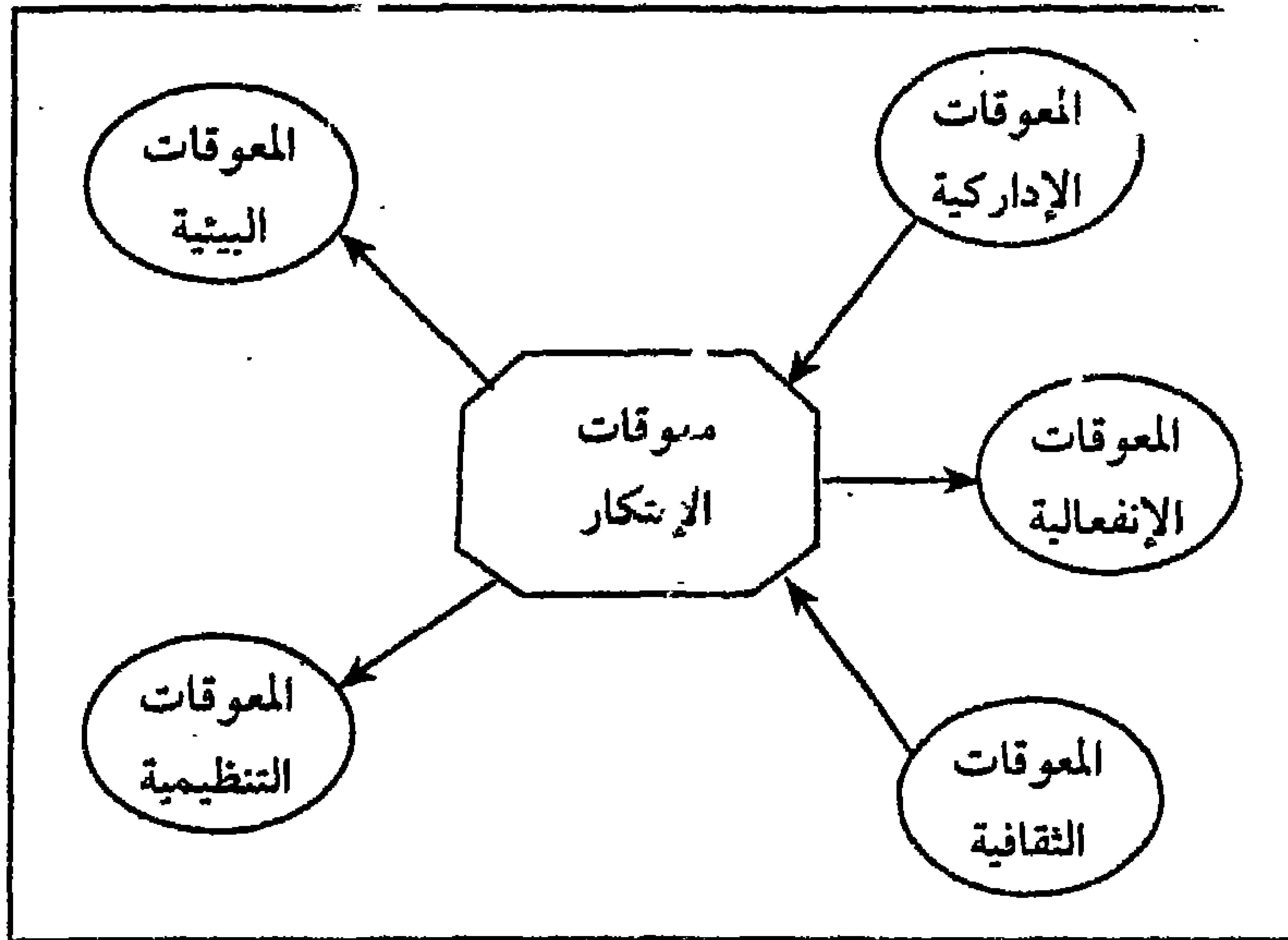
٤- معوقات تنظيمية :

وهى تعنى القصور الهيكلى فى المنظمات وإنخفاض المهارات كما يرى (عبدالوهاب، ١٩٩٨) أن تلك التوقعات التى يفرضها التنظيم فى صورة رسمية كاللوائح والتعليمات والتوجيهات أو فى صورة غير رسمية مثل الإرشادات والنصائح والضغوط، وكلما كانت هذه التوقعات كثيرة ومحددة، ومفصلة، كلما ضاقت دائرة الإبداع أمام العاملين.

٥- المعوقات البيئية والحضارية :

وهى تعنى المشاكل النابعة من البيئة المحيطة وجمود الرئاسات وعدم الخروج عن الأعراف والتقاليد.

والشكل التالى يوضح هذه المعوقات :



شكل رقم (٥) أنواع معوقات الابتكار

المصدر : فؤاد القاضي، التفكير الابتكاري، الإداري وأفاق المستقبل، المؤتمر السنوي، وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٨، ص ٣٠٠.

وكذلك يمكن حصر بعض المعوقات والتي تؤدي إلى الفشل في الوصول إلى السلوك الابتكاري داخل المنظمات والتي منها :

١ - النظر إلى الابتكار على أنه مهمة خطيرة : وهذا غير حقيقي إن بداية الابتكار هو إنتاج أفكار جديدة فيجب النظر إليه على أنه لعبة مسلية لا حدود لها.

٢- الاعتقاد بأن الابتكار غير مطلوب : حيث يرى البعض أن الابتكار مطلوب فقط في الأوقات المخصصة لذلك مثل جلسات العصف الذهني وذلك بالطبع يضعف فرص الابتكار في الأوقات الأخرى.

٣- التفكير بأن الابتكار متخصص : حيث يعتقد الكثيرون أن الابتكار مطلوب فقط للأنظمة المتخصصة مثل البحوث والتطوير ولكن الحقيقة أن الابتكار هو مسئولية كل نظام وكل فريق وكل فرد في المنظمة.

٤- وجود النماذج المحددة : حيث يعتبر النموذج من أكبر معوقات الابتكار حيث أنه يتم إساءة استخدام تلك النماذج وإساءة فهم الكلمة وذلك لأن النموذج هو طريقة للتفكير والإدراك والإتصال ورؤية العامل وتشمل النماذج كذلك النظريات والمبادئ والقيم والعقائد وبالتالى يمكن النظر للنماذج على أنها أساس ثابت للأفكار مما يودى إلى تشكيل الفكر الخاص بنا وتشكيل إدراكنا للعالم الخارجى وهذا يحد من تفكيرنا ومن طريقة تغيرنا.

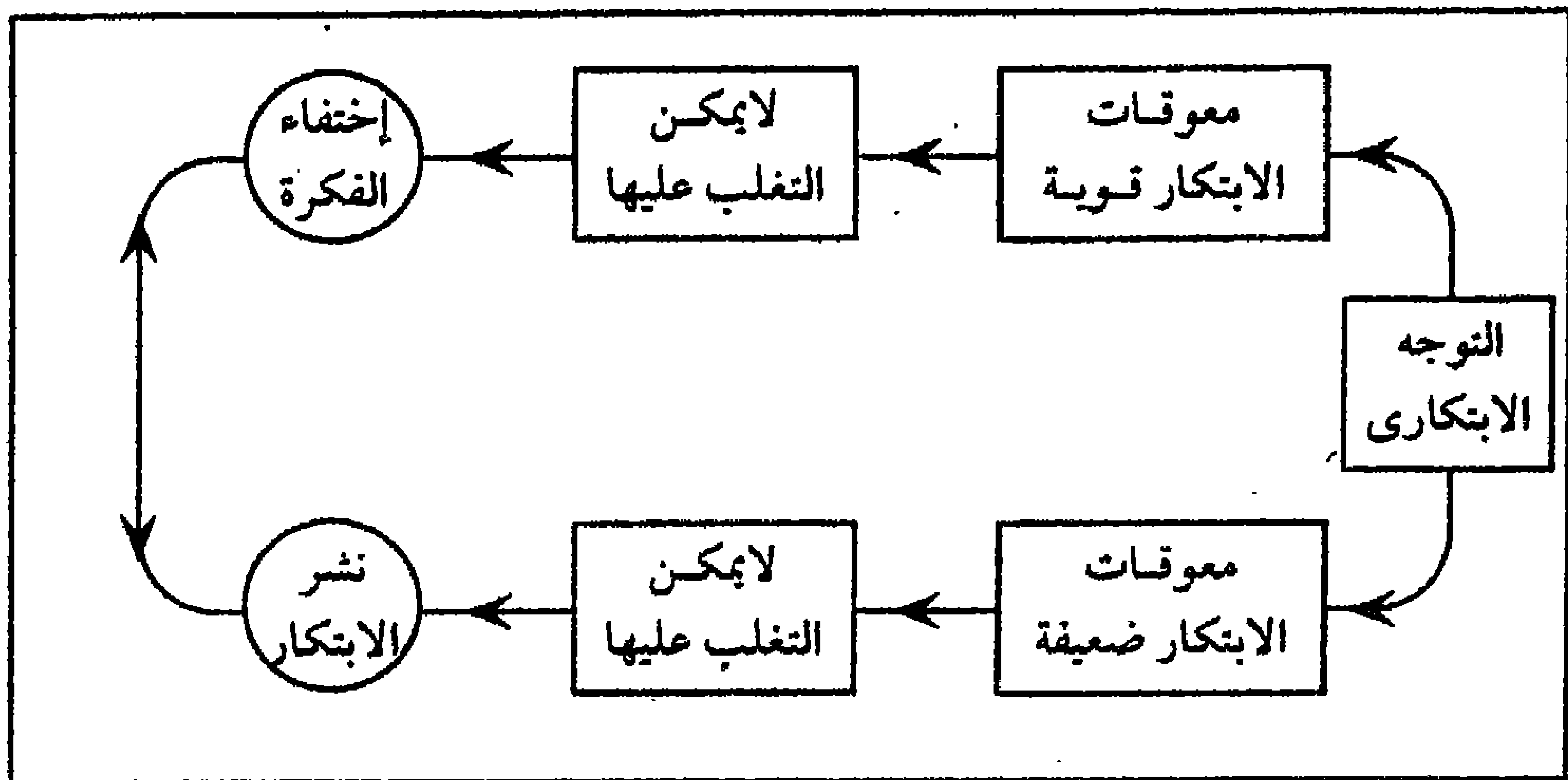
٥- القلق والمكافأة والعقاب من شأنها أن تحد من الابتكار : حيث أنه إذا أصر الشخص على أن الأفكار الجديدة أن تكون هامة ولها قيمة قبل بداية مرحلة الابتكار فإن ذلك سوف يعوق عملية الابتكار لأنه سيجعله مقيداً بالأهداف والمسموح والغير مسموح والمكافآت والعقاب مما يمنع ويكبت الابتكار.

٦- الخوف وعدم قول الحقيقة : مثل الخوف من الخطأ أو الخجل أو الإنتقاد من الآخرين أو الخوف من الفشل يعتبر من أكبر معوقات الابتكار.

٧- فشل الافكار الوليدة : حيث أن الأفكار الجديدة عادة ما تكون مصوغة بشكل سيء وتكون تمهيدية وغير منظمة وبذلك تكون حساسة جداً ويمكن تدبرها والتخلص منها بسهولة ولذلك يجب أن تجد هذه الأفكار من يستطيع حمايتها ويعطيها الفرصة لكى تنمو.

٨- الحكم والنقد : حيث يعتبر من المعوقات الأساسية للابتكار حيث أننا نحيا في عالم متسرع في الحكم على الأشياء وانتقادها مما يكبت العمل لدينا ويعوق من خروج الأفكار الابتكارية.

وعلى الرغم من المعوقات المختلفة التي يمكن أن تواجه الابتكار إلا أنه يمكن القول بصورة عامة أن حجم وقوة هذه المعوقات قد تكون كبيرة بشكل يوقف خروج الابتكارات أو الأفكار المبتكرة إلى الوجود كما أنها من الممكن أن تكون أضعف من أن توقف المبادرات الابتكارية وذلك إذا كانت هذه المعوقات في حدود المعقبول والذى لايمكن تفاديه نهائياً ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :



شكل رقم (٦) تأثير معوقات الابتكار على التوجه الابتكارى

الفصل الحادى عشر

إدارة ضغوط العمل

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذا الفصل إلى يتعرف الطالب على :

* ما هية ضغوط العمل.
* أهم أعراض ضغوط العمل.
* مصادر ومسببات الضغوط.
* أهم نتائج وآثار ضغوط العمل.
* علاقة ضغوط العمل بمستوى أداء الفرد.
* أهم طرق علاج ضغوط العمل.

المخرجـــات :

- إلمام الطالب بمعنى ضغوط العمل وأهم الأعراض المرتبطة بها.
- المام الطالب بأهم أسباب الضغوط الناتجة من الفرد أو المنظمة أو بيئة العمل نفسها.
- إلمام الطالب بأهم النتائج والآثار التى تتركها هذه الضغوط.
- إلمام الطالب بأهم طرق العلاج والتغلب على ضغوط العمل.

المحتويـــات

- ماهية ضغوط العمل.
- أعراض الضغوط.
- مصادر ومسببات الضغوط.
- الفروق الفردية.
- نتائج وآثار ضغوط العمل.
- ضغوط العمل ومستوى أداء الفرد.
- علاج ضغوط العمل.
- الطرق الفردية لعلاج ضغوط العمل.

الفصل الحادي عشر

إدارة ضغوط العمل

يواجه معظم الناس فى عصرنا الحالى شتى أنواع الضغوط، أثناء العمل وبسببه، أو خارج العمل لأسباب أخرى غير العمل، فهذا العامل لايستطيع أن يتحمل معاملة رئيسه، وذلك الموظف الذى لايستطيع الموافقة على الانتقال إلى وظيفة أخرى أو موقع عمل آخر، وتلك السكرتيره التى لم تعد قادره على مسايرة مديرها، وذلك المهندس الذى يتقاعد فى سن مبكرة لأنه لم تتح له فرص النمو والتقدم، والأمثلة كثيرة على فشل الموظفين فى التأقلم والتكيّف مع متطلبات وظروف العمل، وسياسات المنظمة، والأسلوب القيادى والاشرافى وغير ذلك، هذا عدا عن الظروف والمتطلبات والتحديات الكثيرة التى يواجهها الناس في حياتهم اليومية خارج أعمالهم، من أرتفاع تكاليف المعيشه، والأوضاع المالية الصعبة، والازدحام المروري، والضوضا، والتلوث البيئى، والبطالة، والمشكلات العائلية ويقّدر أحد الكتّاب أن تكاليف الأمراض الناتجة عن القلق في الولايات المتحدة الأمريكية بحوالى ٧٥ - ١٠٠ بليون دولاز سنوياً، وهو ما يعادل (١٠) أمثال ما تكلفه جميع أنواع الأضرابات مجتمعه.

وفى هذه الوحدة سنسلط الضوء على تعريف ضغوط العمل، ومسبباتها، ونتائجها وطرق تجنبها ومعالجتها.

أولاً : ماهية ضغوط العمل :

تتباين آراء ووجهات نظر الأشخاص فى الأمثلة السابق ذكرها، بشأن ما يعنيه ضغط العمل لكل منهم. وكذلك لانجد أتفاقاً جامعاً بين الكتاب حول تعريف ضغط العمل. ولن نحاول، هنا، حصر جميع التعاريف، ولكن سنذكر بعض أهم هذه التعاريف.

كانت أوّل محاولة علمية لتفسير الأمراض المتصلة بالضغوط قد قام بها الطبيب والعالم هانس سيليه Hans Selye، حيث أقترح أن الفرد يمر بثلاث مراحل حينما يتعرض لضغط ما :

١- الإنذار ففى هذه المرحلة حينما يواجه الفرد ضغطاً بفعل مثير خارجى، ينشط نظام الضغط الداخلى، ويتم استثاره وسائل الدفاع لدى الفرد، مثل زيادة ضربات القلب، وأرتفاع معّدل التنفس، وأرتفالع ضغط الدم.

٢- المقاومة، وإذا ما أستمر الضغط يستدعى الجسم العضو أو النظام المناسب لمواجهة الضغط - التكيّف.

٣- الأستنزاف، ومع استمرار الضغوط وعدم تمكن الفرد من التكيف والتغلب عليها، يستنزف الفرد طاقاته وقدراته فى التكيف والتغلب على الضغوط - تنهار نظم ووسائل التكيف.

وقد شجّع نموذج سيليه فى تفسير الضغوط إجراء مزيد من الأبحاث والدراسات فى هذا المجال، وقد عّرف الكاتبان Ivancevich و Matteson ضغط العمل ببساطة على أنه «استجابة متكيّفة»، تعدلها وتتوسّطها خصائص الشخص و / أو عملياته النفسية -

التى هى (الاستجابة) نتيجة عمل أو ظرف أو حادث خارجى، يضع متطلبات خاصة بدنية أو نفسيه على الشخص.

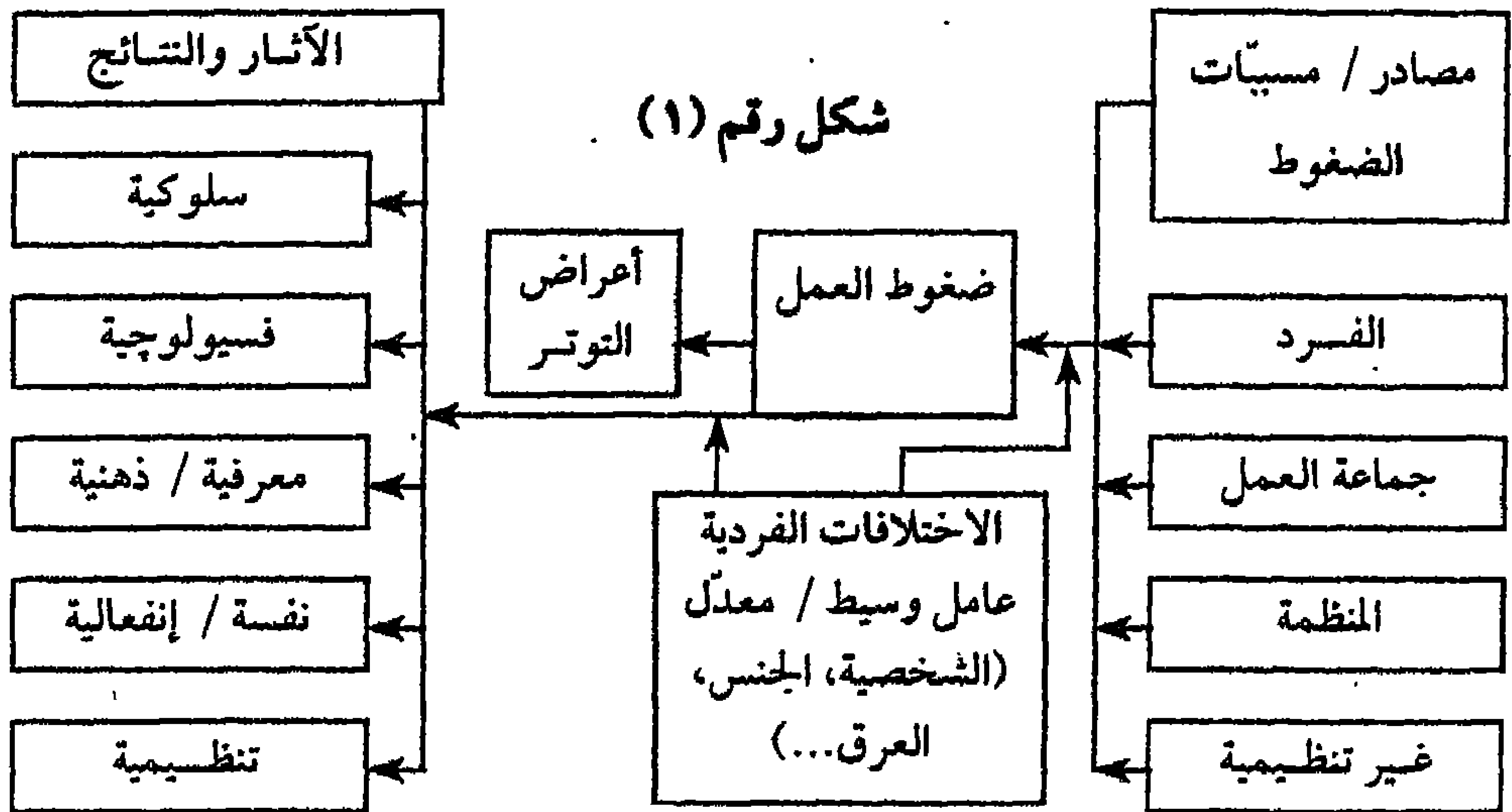
ويعرّف Beehrt Newman ضغط العمل على أنه «حالة ناشئة عن تفاعل الناس وأعمالهم، وتتصف بتغيرات داخل الناس تجبرهم على الخروج عن عملهم العادى، واستناداً للتعريفين السابقين فقد عرف لوثانز Luthans ضغط العمل على أنه «استجابة متكيّفة لموقف أو ظرف خارجى ينتج عنه أنحراف جسمانى أو / و نفسانى، و / أو سلوكى لأفراد المنظمة.

أمّا Hans Seley فقد أشار إلي أن ضغط العمل :

- ليس مجرّد توتّر عصبى.
- ليس مجرد قلق.
- ليس بالضرورة ضاراً أو سيئاً، وإنما قد يكون له نتائج إيجابية.
- ليس شيئاً يمكن تجنبه.
- أن غياب التوتر كلياً يعنى الموت.

كان الأهتمام بالضغوط التى يواجهها الإنسان منصباً في البداية على الجوانب والأبعاد الفسيولوجية للضغوط، والتركيز على معالجة هذه الجوانب. ومن أهم هذه الجوانب : أمراض القلب، وضيق التنفس، وضغط الدم، وأمراض القرحة فى المعدة، وتصلب الشرايين وغيرها. وفيما بعد وجّه الباحثون والكتاب أهتمامهم للجوانب النفسية التى تترتب على ضغوط العمل، ومنها : تغيير مزاج الشخص، ونمو شعور سلبى لديه، والاكتئاب والشعور باليأس. ولم يقتصر أهتمام الباحثين على هذين البعدين أو

الجانبين - الفسيولوچي والنفسي - بل تعداهما إلى الأهتمام بالجانب السلوكي وهو كيفية قيام الفرد بمواجهة مسببّات الضغط. وإلي جانب ذلك كله، يشير أحد الكتاب إلى تأثير ضغوط العمل على العمليات الذهنية والعقلية لدى الفرد الذى يواجه ضغوط العمل. ولا أحد ينكر تأثير ذلك كله - الأبعاد الفسيولوچية والنفسيه والسلوكية والعقلية - على أداء الفرد وانتاجيته.



يمثل شكل واحد إطاراً فكرياً يوضّح عملية الضغوط - مسبباتها ونتائجها.

ثانياً : أعراض الضغوط :

تتفاوت الضغوط التي يواجهها الناس، فمنها الضغوط الخفيفة أو المعتدلة أو الشديدة، ومن الضغوط ما هو مؤقت ومنها ما هو مستديم. كما أن الناس يتفاوتون في إستجابتهم لنفس الضغوط، تبعاً لشخصياتهم وقدراتهم في الاستجابة والتكيف،

وإدراكهم للضغوط ونتائجهم عليهم، ومدى تحمّلهم، وما يتمتعون به من دعم ومؤازرة، وغيرها. وهذا كلّه يؤدي إلى تفاوت أعراض الضغوط من شخص لآخر.

ومن أهم أعرض الضغوط المألوفة التي تشير إليها العديد من الأبحاث والدراسات المختلفة.

- التوتر والعصبية.
- القلق الدائم،.
- عدم المقدرة على الأسترخاء.
- الإسراف في تعاطي الكحول والمخدرات والمسكنات.
- عدم القدرة على النوم (الأرق).
- أتجاه سلبي نحو التعاون مع الغير.
- الشعور بعدم القدرة على التكيف.
- عدم الاستقرار العاطفي.
- صعوبات في الجهاز الهضمي.
- أرتفاع ضغط الدم.

أما الأعراض التي تنشأ عن الضغوط هي :

- الحزن والكآبة.
- جفاف الفم والحلق.
- صعوبة التركيز في العمل، وسرعة تغيير الأفكار.

- عدم التوازن الأنفعالى.
- الميل للأصابة والوقوع في حوادث صناعية.
- عدم القدرة على تحمّل الاجهاد.
- الشعور العامَ بالخوف.
- الصعوبة في التحدث والتعبير.
- الأرق وعدم القدرة على النوم.
- العرق بغزارة.
- فقدان الشهيّة أو الأفراط فى الآكل.
- أضطراب فى عملية الأخراج.
- آلام فى عضلات الرقبة وأسفل الظهر.
- الأرتعاش والحركات العصبية.
- أرتفاع معدل التدخين أو شرب الخمور وأستخدام المسكنات والمخدرات.
- آلام القولون أو المعدة.
- الصداع.

وبالإضافة إلى الأعراض الفردية السابق ذكرها، هناك أعراض تنظيمية للضغوط ومن أهمها : أرتفاع معدّل الغياب عن العمل، وأرتفاع معدّل الدّوران الوظيفى، وظهور مشكلات فى العلاقات الصناعية، وتدنى ضبط الجودة.

ويلاحظ أن الأعراض السابقة، ينظر إليها بعض الكتاب على أعتبار أنّها نتائج وآثار ناشئة عن ضغوط العمل، والتي ستتم مناقشتها في وقت لاحق.

ثالثاً : مصادر ومسببات الضغوط

إن العوامل والظروف والمؤثرات التى يمكن أن تكون مصدر ضغط للفرد عديدة ومتنوّعة. فمن هذه العوامل والمؤثرات ما هو ناشئ عن العمل الذى يمارسه الفرد، أو عن جماعة العمل الذى ينتسب لها الفرد. ومن العوامل ما يتعلق بالمنظمة (هيكلها التنظيمى، والعمليات التنظيمية، والسياسات... الخ). كما أن حياة الفرد الخاصة قد تتسبّب في الضغوط التى يواجهها الفرد. ومن المألوف أن يتعرّض الإنسان لعاملين أو مؤثرين فأكثر فى نفس الوقت، الأمر الذى يسبّب فى تصعيد درجة أو شدة الضغط الذى يتعرض له. فقد نجد الفرد يتعرض لضغط نتيجة العمل المرهق، وفى نفس الوقت يواجه مديراً لايحسن توجيه العاملين ولا يقيم أداءهم بإنصاف. وسنستعرض فيما يلى أهم مسببات ضغوط العمل.

أ) مسبّبات تتعلق بعمل الفرد

لقد كان المدير والرؤساء محور أهتمام الكتاب والباحثين الأوائل فى هذا المضمار، ولايزال هذا الموضوع يحظى باهتمام متزايد. وكشفت الدراسات عن أن من بين مصادر الضغوط على المديرين هى : الميل للعمل ساعات طويلة، وعبء العمل الكبير، وغموض وتنازع الأدوار، والمسؤولية عن الناس، لما تتضمنه من تفاعل كبير مع الناس، والمسؤولية المحدودة، وعدم المشاركة في إتخاذ القرارات، والافتقار لدعم الإدارة، ووجوب مواكبة المعايير المتزايدة فى الأداء، والتغييرات التقنية المتسارعة، والعلاقات مع الآخرين، وعدم الاستقرار الوظيفى، وعدم توافر فرص التقدم والترقية.

وبالنسبـة للفرد العـامل فى أى منظمة، فـإن أي جانـب مِن العمل الـذى يؤدية الفرد وظروفه. يمكن أن يكون أحد مصـادر الضغوط الوظيفية على الفرد. وهذا يتـوقف كثيراً على الفرد وإدراكـه لهذه الجوانب والظروف. ومن بين أهـم مسببـات الضغوط الناشئة عن عمل الفرد :

١ - عبء العمل، الزائد كثيراً أو القليل جداً.

٢- ضغوط زمنية، وجوب انجاز أعمال ومهام معينة ضمن فترة زمنية محددة.

٣- تلقى إشراف غير فعّال.

٤ - فـقدان سـيطرة الفرد على عـمله، من حيـث وتيرة العـمل، وتدفق العمل، واتخـاذ القرارات، ووضع معايير الجودة.

٥- المسؤولية عن الناس، بسبب وجوب التفاعل الكبري مع الناس.

٦- مناخ عمل غير امن.

٧- عدم التمتّع بسلطات تناسب مسؤوليات الفرد.

٨- غموض وتنازع فى الدور الذى يؤديه الفرد، عـدم تأكد الفرد من الدور المتوقّع منه، أو قيام الفرد بعدة أدوار تتطلّب منه توقعات متناقضة.

٩- عدم توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة.

١٠- التـغيير من أى نـوع وبخاصـة حينـما يكون جـوهرياً وغير عـادى، لأنه يتطلب التكيف.

١١- الأحباط.

ومن الطبيـعى أن تتفاوت الأعـمال من حيث ضغوط العمل التى قد تـسبّبهـا. فمن

الوظائف التى تعتبر مصدر ضغوط أكثر من غيرها : وظائف المديرين، والأعمال ذات النوبات أو الورديّات المتغيّرة، والأعمال ذات ظروف عمل صعبة وخطرة، فهذه الأعمال ترتبط بدرجة عالية من الضغوط أكثر من غيرها. ومن الواضح أن هناك عوامل ومؤثرات عديدة ومتنوعة في عمل الفرد تسهم فى زيادة شعوره بالضغوط الوظيفية.

ب) مسببات الضغوط الناشئة عن جماعة العمل :

غالباً ما يؤدى الفرد عمله في المنظمة ضمن جماعة عمل معينة (دائرة أو قسم أو شعبة). وتشير الدراسات العديدة إلى التأثير الكبير للجماعة علي الفرد، وليس مستغرباً أن نجد بعض الضغوط التي يتعرض لها الفرد مصدرها الجماعة التى يعمل معها، ومن أهم هذه الضغوط ك

١- الأفتقار إلى تماسك الجماعة.

٢- أفتقار الفرد إلى دعم الجماعة ومؤازرتها.

٣- التنازع والصراع بين أفراد الجماعة.

ويمكن للمدير أو المشرف أن يتسبّب فى كثير من ضغوط العمل للأفراد الذين يشرف عليهم، من خلال :

١- القيام بأنماط سلوكية متناقضة.

٢- عدم توفير الدعم والمؤازرة للفرد.

٣- عدم إظهار أهتمام بالفرد.

٤- ممارسة اشراف وتوجيه غير مناسب.

٥- السعى لإيجاد بيئة عالية الانتاجية.

٦- التركيز على السلبيات وفى نفس الوقت إغفال الأداء الجيّد.

ج) الضغوط التى تسببّها المنظمة :

إذا كان العمل يسبّب ضغوطاً للشخص الذى يقوم به فقط،والجماعة مصدر ضغط لأفرادها، فإن المنظمة يمكن أن تسبّب ضغوطاً كثيرة لأعداد كبيرة من العاملين. والعوامل والمؤثرات المنظمية التى يمكن أن تكون مصدر ضغط للأفراد عديدة ومتنوعة، فمنها ما يتعلق بالهيكل التنظيمى للمنظمة، وبعضها يتعلق بثقافة المنظمة، والبعض الآخر له علاقة بعمليات الأتصال والقيادة وأتخاذ القرارات... وغيرها.

لقد صنّف الكاتب Luthans المسبّبات المنظمية للضغوط على النحو التالى :

١- عوامل تتعلق بسياسات المنظمة، وتتضمن :

- تقييم أداء العاملين بصورة ارتجالية وغير منصفة.
- عدم المساواة بين العاملين في الرواتب والحوافز.
- قواعد غير مرنة.
- تدوير نوبات (ورديات) العمل.
- إجراءات غير واضحة.
- تنقلات متكرّرة بين العاملين لمواقع مختلفة.
- واجبات وظيفية غير واقعية.

٢- الهيكل التنظيمى، ويتضمن العوامل والجوانب التالية :

- المركزية، وعدم المشاركة فى إتخاذ القرارات.
- فرص محدودة فى الترقية والتقدم.
- درجة عالية من الرسمية.
- درجة عالية في التخصّص الوظيفى.
- الأعتماديّة والترابط بين الأدوار.
- نزاع التنفيذيين - الاستشاريين.

٣- ظروف العمل، وتشتمل على :

- الأزدحام وعدم توافر الخصوصية للموظفين.
- الضوضاء والحرارة والبرودة الشديدة.
- تواجد مواد كيميائية سامّة ومواد إشعاعية.
- تلوث الهواء.
- مخاطر على أمن وسلامة الفرد.
- إنارة غير مناسبة.

٤- العمليات، وتتضمن :

- اتصالات ضعيفة.
- تغذية راجعة محدودة وضعيفة حول الآداء.
- أهداف متضاربة / غامضة.

- قياس غامض / غير مناسب للإنجاز.
- نظم رقابة غيرعادلة.
- معلومات غير مناسبة.

ومن العوامل المنظمية التي يمكن أن تشكل مصدر ضغوط للأفراد في المنظمة : ثقافة المنظمة ومناخها العام اللذان يفرضان قيوداً كثيرة على سلوك الفرد، فمثلاً فقدان الثقة المتبادلة بين الأفراد، ووجود الصراعات السياسية في المنظمة، والمناخ التنظيمي غير السليم، يمكن أن تسبّب الضغوط للأفراد.

ومن الطبيعي أن نجد بعض المنظمات تسبّب ضغوطاً للعاملين أكثر من غيرها، وعادة ما تزداد الضغوط كلمّا زاد حجم المنظمة ونمت وتوسّعت. كذلك تزداد الضغوط في المنظمات الأكثر تعقداً، وفي المنظمات التي تواجه منافسة شديدة من قبل المنظمات الأخرى.

د) مسببات الضغوط من خارج المنظمة :

يواجه الإنسان ضغوطاً كثيرة قد تكون ناشئة عن عوامل ومؤثرات وظروف ليست لها علاقة بعمل الفرد أو الجماعة أو المنظمة التي يعمل فيها، وليست جميع الضغوط التي يتعرّض لها الناس مصدرها أعمالهم والمنظمات التي يعملون فيها. فقد تكون الضغوط ناشئة عن عوامل ومؤثرات وظروف تتعلق بحياة الفرد الخاصة، وما يتعرّض له من أحداث شخصية، وتعقيدات الحياة العصريّة الحاضرة، والتغييرات الاجتماعية والتقنية، والأنتقال المستمّر من وظيفة ومن بلد لآخر، والذي كثيراً ما يؤدي إلى مشكلات عائلية بسبب عدم رغبة الزوجة في الانتقال.

وفيما يلى عرض لأهم الأحداث التى يمكن أن تؤثر على الضغوط فى الولايات المتحدة الأمريكية.

جدول (١)

أهم الأحداث فى حياة الإنسان ودرجة تأثيرها على الضغوط في الولايات المتحدة الأمريكية

م	أحـــداث الحـــياة	درجة القيمة مابين (١ - ١٠٠)
١	وفاة الزوجة	١٠٠
٢	الطـــلاق	٧٣
٣	الانفصال بين الزوجين	٦٥
٤	وفاة أحد أفراد العائلة القريبين	٦٣
٥	جروح شخصية عميقة أو مرض	٥٣
٦	زواج	٥٠
٧	فصل من الوظيفة	٤٧
٨	تقاعد	٤٥
٩	وفاة صديق عزيز	٣٧
١٠	دين أو قرض	٣٠
١١	خصومة أو مشكلة مع القانون	٢٩
١٢	بداية عمل الزوجة أو توقفه	٢٦
١٣	خصومة مع المدير	٢٣
١٤	تغير مكان السكن أو الإقامة	٢٠
١٥	تغير في عادة النوم	١٥
١٦	تغير في عادة الأكل	١٥
١٧	إجازة	١٣
١٨	عيد رأس السنة (كريسماس)	١٢
١٩	انتهاك غير رسمى للقانون	١١

Source : Baron, R. Behavior in Organization, Boston, 1983 P. 286.

الفروق الفردية :

يتفاوت الناس فى شخصياتهم، وخصائصهم وسماتهم وميولهم، وبالتالى في مدى قابليتهم للضغوط وتكيّفهم مع هذه الضغوط. كما أن مدى شعور الفرد بقدرته على السيطرة على زمام الزمور والأحداث، ومدى شعوره باستطاعته أن يكون كفؤاً وفعالاً، يؤثران على قابلية الفرد للضغط وتكيفه معه.

وقد صنّفت الدراسات والأبحاث فى هذا المجال أنماط الشخصية إلى نمطين :

- نمط الشخصية (أ) وهى الشخصية الحيوية، والملتزمة، والدؤوبة، والجّادة فى طباعها، والتي تتميّز بالرغبة فى العمل الدؤوب، والسباق مع الزمن، والعادائية، والمنافسة، والتى تشعر باستمرار بضغط الوقت، وتتميّز بعدم الصبر، ودائمة التحرّك، والطموحه، وتقيس النجاح بالكّم، ومهووسة بالأرقام. وهذا النمط من الشخصية زكثر عرضة لضغوط العمل من الشخصية (ب).

- نمط الشخصية (ب) تتميّز بالهدوء، والصبر، والثبات، وتوزان المزاج.. وهذه أقل عرضة للضغوط.

خامساً : نتائج وآثار ضغوط العمل :

يتفق الكتاب والباحثون على أن تعرّض الناس لضغوط شديدة يمكن أن يتسبّب فى نشوء نتائج وآثار سلبية وضارّة، للفرد والمنظمة على السواء. يصنّف الكاتب Cox الآثار المترتبة على الضغوط فى خمس مجموعات :

١- **سلوكية** : مثل الميل للحوادث، والإدمان على الخمور، واستخدام المخدرات والمسكنات، والأنفجار العاطفي، والأفراط في الأكل والتدخين، والسلوك العدواني والضحك بعصبية.

٢- **موضوعية** : ومنها القلق، والعدوانية، واللامبالاة، والملل، والاكتئاب، والأرهاق، والأحابط، ونفقدان المزاج والأعصاب، وعدم تقدير الذات، والوحدة.

٣- **معرفية** : عدم المقدرة على إتخاذ القرارات السليمة، وضعف التركيز، وانتباه قصير المدى، وحساسية زائدة تجاه النقد، وحواجز ذهنية.

٤- **فسيولوجية** : تزايد نسبة جلوكوز الدم، زيادة في ضربات القلب، وزيادة ضغط الدم، وجفاف في الفم، والعرق، وأرتفاع وأنخفاض في حرارة الجسم.

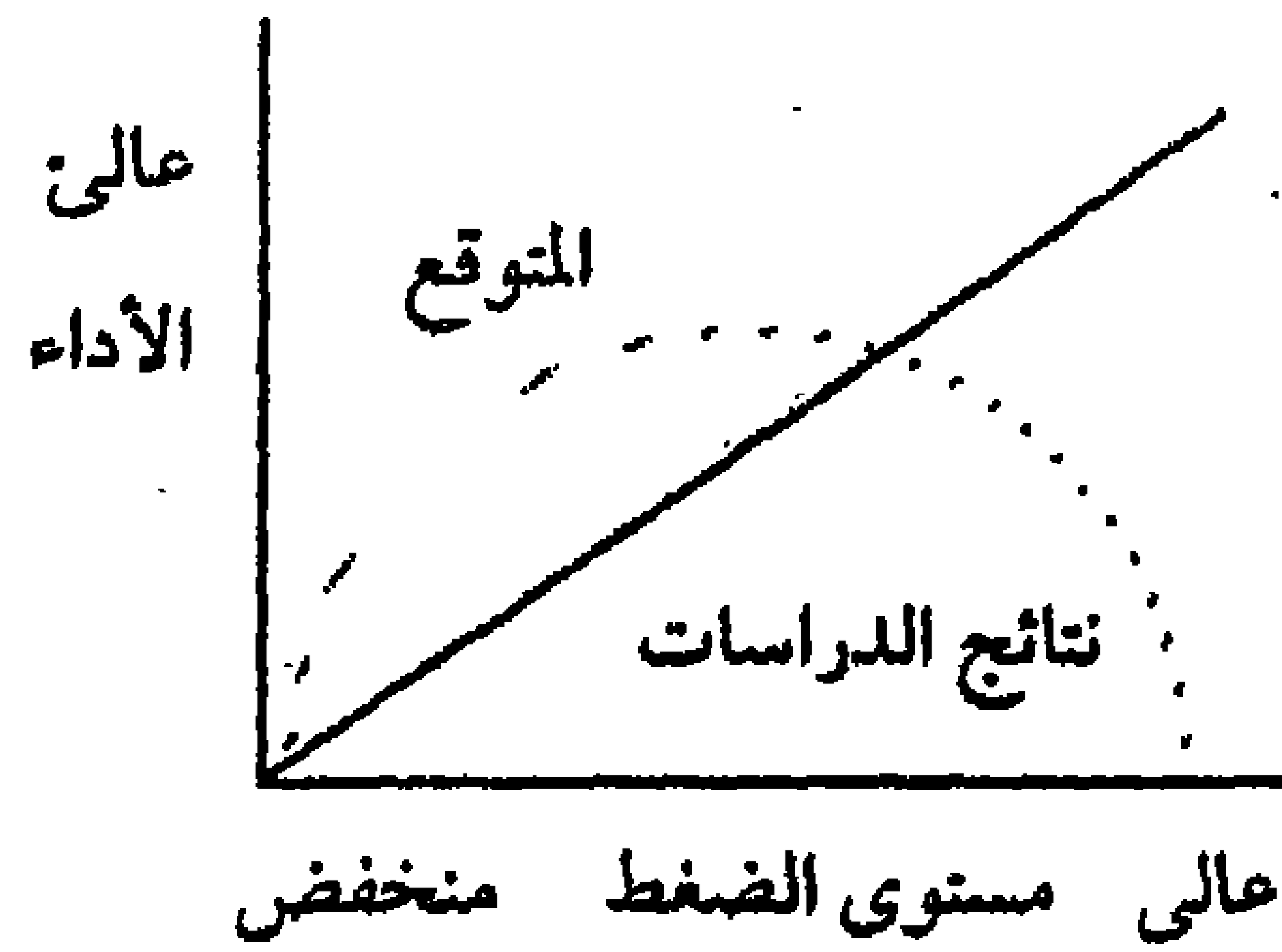
٥- **تنظيمية** : مثل الغياب، والدوار الوظيفي، وأنخفاض الإنتاجية، والعزلة عن الزملاء، وعدم الرضى الوظيفي، وإنخفاض إلتزام الموظف وولائه.

ولا تعتبر النتائج والآثار السابق ذكرها شاملة، فقد تكون هنالك آثار ونتائج أخرى لم تكشف عنها الدراسات والأبحاث بعد، وقد كان الأهتمام في البداية مركزاً على النتائج والآثار الفسيولوجية للضغط، وتشير الكثير من الدراسات والأبحاث إلى وجود علاقة قويّة بين ضغوط العمل وأرتفاع نسبة كولسترول الدم، وأمراض القلب، والقرحة المعدية، وأنسداد شرايين الدم. وقد ذهبت بعض الدراسات إلى حدّ القول بأحتمال وجود علاقة بين الضغوط وأمراض السرطان. ولا يمكن التقليل من أهمية تأثير هذه

الأمراض، وبخاصة أمراض القلب، على أداء الفرد، وما يترتب على المنظمة من تكاليف والتزامات مالية كبيرة، وأنخفاض الأداء والأنتاجية.

سادساً : ضغوط العمل ومستوى أداء الفرد :

لقد تزايد أهتمام الكتاب والباحثين فى السنوات الأخيرة بدراسة العلاقة بين ضغوط العمل ومستوي الأداء.، ويوضح الشكل (٢) طبيعة تلك العلاقات كما أشار إليها عدد من الكتاب.



يعتقد كثير من الكتاب والباحثين أن الضغوط ليست جميعها ضارّة. بل يؤكدون على أن تعرّض الفرد لضغوط معتدلة يشكّل تحدياً له يحفزه ويستثير نشاطه وحماسه للعمل على مواجهة التحدّي. فالضغوط المعتدلة تساعد على أرتفاع وتحسين مستوي الأداء لأن هذه الضغوط تستوجب من الفرد حشد طاقاته وجهده لمواجهة متطلبات

العمل. والضغط هنا بمثابة مثير صحّي يشجّع الفرد علي الأستجابة للتحدّيات. ويستمّر الأداء فى الأرتفاع حتى يبلغ ذروته.

وفى هذه الحالة فإن تزايد الضغط واستمراره يؤدى إلى تدنّي مستوي الأداء، وإذا ما أستمرّ الضغط المتزايد علي الفرد يتمادى الفرد فى تصرّفاته غير المنتجة، ويصاحب ذلك أتجاهات وأنماط سلوكية سلبية جداً مثل اليأس والإحباط، والأرهاق. ومن الآثار والجوانب السلوكية التى كشفت الدراسات عن وجود علاقة بينها وبين الضغوط الشديدة : هى الاستنزاف، والأدمان علي الخمور، والإفراط في عاطى المخدرات والمسكنات. وهذه جميعها تلحق أضراراً كبيرة بالمنظمات من حيث تدنّى الأداء والانتاج والإلتزامات المالية الكبيرة التى تتحمّلها المنظمة.

ويشبّه أحد الكتاب علاقة الضغوط بالأداء مثل أوتار العود فالضغط القليل أو الزائد على الأوتار لن يؤدى إلى موسيقى عذبة. وبالمثل فإن الضغط الزائد جداً أو القليل جداً على الموظف يميل إلى خفض أدائه.

سابعاً : علاج ضغوط العمل :

يلاحظ القارىء من حديثنا السابق عن ضغوط العمل، ومناقشة كثير من المواضيع الأخرى فى هذا البحث مثل القيادة والأتصالات الإدارية والدافعية، وتقييم العمل وتصميم الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة، أن البحث تطرّق لكثير من الأفكار والأراء التى تتناول، مباشرة أو غير مباشرة، طرق ووسائل تخفيف ضغوط العمل. وبالنظر إلي النتائج والآثار الهامة التى تلحق بالفرد والمنظمة نتيجة ضغوط العمل، فقد أزداد أهتمام

الباحثين والكتاب بدراسة سبل وطرق تخفيف ضغوط العمل وعلاجها، وتم تطوير وسائل وطرق عديدة تتفاوت في بساطتها وتعقدّها وواقعيتها. يمكن تصنيف طرق ووسائل الضغوط والوقاية منها بصورة عامة إلى فردية ووسائل تنظيمية.

أ) الوسائل التنظيمية لعلاج ضغوط العمل

تستطيع المنظمات تخفيف ضغوط العمل الناشئة عن العمل وجماعة العمل والمنظمة، من خلال الوسائل والطرق المناسبة الكفيلة بتجنّب / أو التغلبّ على مسببات ومصادر تلك الضغوط الناشئة عن جوانب وظروف العمل والمنظمة المختلفة.

ومن بين الوسائل والطرق العامة التي يمكن للمنظمة من خلالها تخفيف وعلاج ضغوط العمل التي يتعرّض لها الفرد ما يلي :

١- تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها بحيث يعي ويدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته، وما هو مطلوب منه، وما يتوقعّه الأخرون منه، وما يتوقعه هو من غيره، وبما يساعد على تجنّب التنازع والتضارب في الأدوار.

٢- إعادة النظر في تصميم الأعمال، بما يساعد على أثراء الأعمال. من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية مثل توفير مزيد من المسؤولية والأستقلالية، والأعتراف، وفرص التقدم .. الخ.

٣- إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد ، من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات بما يتيح للأفراد قدراً أكبر من الأنفتاح، والأتصالات، والمشاركة، واللامركزية، وتفويض السلطة، واللارسمية، والمرونة.

٤- المؤازرة الاجتماعيـة، من خلال توفير علاقات اجتماعيـة إيجابية بين الأفراد، بحيث يشعر الفرد بأن زمـلاءه ورئيسه يؤازرونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدّرونه، ويشـعر بأنـه مقبـول منهم، وأنهم يسـاعدونه فى حـلّ مشكلاته، ويـشركـونه في أنشطتهم... ممّا يبدّد شعور الفرد بالعزلة والأغتراب.

٥- تخطيط وتطوير المسـارات الوظيفـية للأفـراد، بحيث يكون الفـرد على علم ودراية بتدرّجه ومساره الوظيفى، وفى أى اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفى.

٦- برامج مساعـدة العاملين، وتشتمل علي برامج تعليـمية وتدريبية وإرشـادية لمساعدة الأفراد وأقناعهم بوجـوب معالجة ضغـوط العمل التى يتعرضـون لها. ومن ضمن برامج مسـاعدة العاملين توفـير الخدمات الأكلينيكـية. وهذه ترتكز على الأسلوب الطبى التقليدى في العلاج.

٧- الإرشاد : يهـدف ارشاد الموظفين إلى تحسين صحـة وسلامة الموظف عقليـاً، بحيث يشعـر الفرد بارتيـاح تجاه نفسـه، وبشكل صحـيح نحو الآخرين، وبـأنه قادر على مواجهة متطلّبات الحياة.

ويمكن أن يتم الارشـاد بوساطة أشـخـاص متـخصـصين وغيـر مـتخـصصين، مـثل أخصـائى شؤون العـاملين أو الرئيس المباشر للمـوظف. على أنه ينبغى أن يتّم بـصورة سرّية ومكتومة بحيث يشعر الفرد بالحـرية في التحدث والأفصاح عن مشكلاته وظروفه الشخصية والخاصّة، لأن الأرشاد ليس مقصوراً على مشكلات العمل فقط بل قد يشمل أيضاً مشكلات تـتعلق بشؤون الفرد الخاصة لكونهـا تؤثر على أدائه، ومشكلات العمل

هى أيضاً تؤثر علي حياته الشخصية..

فوائد الإرشاد :

يهدف الأرشاد بصورة عامّة إلى مساعدة الأفراد على تطوير حالة ذهنية وعقلية أفضل، بحيث تنمو لديهم ثقتهم بأنفسهم، ويزداد فهمهم، وسيطرتهم على أنفسهم ومقدرتهم على العمل بفاعلية. وهذا الهدف يتوافق مع هدف نموذج المؤازرة في إدارة الموارد البشرية فى السلوك التنظيمى. حيث أن هذا النموذج يشجّع نمو الفرد وتطوره وتوجيه مساره بنفسه، ويتوافق أيضاً مع الحاجات العليا في نموذج ماسلوا (سلم الحاجات)، وحاجات النمو لدى نموذج الدرفير.

ويمكن تحقيق أهداف الأرشاد من خلال وظيفة أو أكثر من وظائف الأرشاد التالية :

١- النصح : حيث يتم إخبار الفرد ما يجب عمله بشأن مشكلته.

٢- التأكيد : منح الفرد الشجاعة والثقة لمواجهة المشكلة. (كأن يقال له : أنت تقوم بعمل جيد، لا تقلق، ستصل إلى النتيجة الصحيحة).

٣- الاتصال : توفير المعلومات والفهم، ويمكن أن يتم من أعلي إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، ومن الجوانب الهامة في عمل المرشد هو أكتشاف المشكلات الأنفعالية لدى العاملين فيما يتعلق بسياسات المنظمة وتفسيرها للإدارة العليا. كما أن الإرشاد يحقق الأتصال من أعلى إلى أسفل لأنه (المرشد) يساعد على تفسير أنشطة المؤسسة للموظفين أثناء مناقشة المشكلات التى تتعلق بهم.

٤- التحـرّر من التوتر العاطفي حـيث تتم مساعدة الفـرد علي الشعور بالتـحرّر من أي توترات، من خلال أتاحة الفـرصة له لإخبار شخص آخر عن إحـباطاته ومشكلاته (أي التنفيس عمّا بداخله). فشعور الفرد بأن شخصاً متفهماً ومتعاطفاً يستمع إليه، يساعد على تخفيف توتراته.

٥- التفكيـر الواضح : تشجيع الفـرد على التفكير بصـورة أكثر تماسكاً ورشـداً. إذ يبدأ الفـرد يدرك أن تعليقـاته العـاطفيـة لا تتـوافق مع حقـائق الموقف، وبأنه يبـالغ في تضخـيم الأحداث .. والقـفز إلي استـنتاجـات متـسرّعـة. وبمجرّد زوال الحـواجز العاطفـية التي تحول دون تفكيـره السليم، يشرع في التـفكير بعقـلانية، ويبدأ أكـثر واقعية في حلّها.

٦- إعادة التوجيه، تشجيع تغيير داخلي في أهداف الفرد وقيمه.

أنواع الإرشاد :

يمكن أن يتم الإرشاد بطرق متنوعة تتفاوت فيـها درجة مشاركة وسيطرة الموظف في عملية الإرشاد. ومن هذه الطرق :

أ) الإرشاد الموجـه : وفيه يتم الأسـتماع لمشكلة الموظـف، يقرّر المرشد مـا يجب عـمله، ويخبـر الموظف ويحفزه على عـمل ما هو مطلوب. وهذا الأسلوب يحقق وظيـفة النصح.

ب) الإرشاد غير الموجه وهو عكس الأول، ويركّز على إعطاء الموظف قدراً كبيراً من المشاركة. وفيما يقوم المرشد بالأصغاء بمهارة. وتشجيع الموظف علي شرح المشكلة وفهمها وتقرير الحلول المناسبة.

ج) الإرشاد التعاونى / بالمشاركة، وفيه لايكون أحد الطرفين (المرشد والموظف) مسيطراً على عملية الأرشاد.

ثامناً : الطرق الفردية لعلاج ضغوط العمل :

يستطيع الأنسان تجنب ضغوط العمل وعلاجها بوسائل وطرق عديدة، ومن أهمها :

١- التمارين الرياضية : أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة، مثل المشيء، والركض، والسباحة، وركوب الدراجات، وغيرها، هم أقل عرضة للتوتر والضغوط من غيرهم.

٢- الأسترخاء : ويؤدى إلى إنخفاض توتر العضلات، وإنخفاض ضربات القلب، وضغط الدم، وتباطؤ فى عملية التنفس، ويتم باتخاذ وضع مريح وأقفال العينين، ووسيلة عقلية متكرره، فى مكان هادئ.

٣- التأمل : وفيها يتم استرخاء العضلات والجهاز العصبى اللاإرادى، وتفريغ الذهن (استرخاء الحالة الذهنية) والأبتعاد عن التفكير بالعالم الخارجى الذى يتسبب في الضغوط، ويردد الفرد عبارة أو كلمة مسالمة أو يركّز على صورة ذهنية، فى موقع هادئ. وهناك طرق عديدة للتأمل ومنها قراءة القرآن الكريم. «واليوجا». وفى

«اليوجا» يجلس الفرد فى مكان هادئ فى وضع مستريح، مغلقاً عينيه، مردداً لفظاً عديم المعنى. ونظراً لأهمية التأمل فى تخفيف الضغوط وعلاجها فقد قامت بعض المنظمات بتخصيص غرف لموظفيها لغايات التأمل.

٤- الفكاهة : حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنّب وتخفيف الضغوط التى يواجهها الناس، كما تشير إلى أن بعض الممثلين الهزليين المشهورين ينتمون إلي عائلات كانت تواجه حالات قلق وضغوط متزايدة.

٥- التغذية البيولوجية الراجعة : وتتضمن هذه الطريقة استخدام الأجهزة الألكترونية لتدريب الفرد وزيادة أدراكه لأى تغيير في الجسم، وفى ضوء ذلك يتصرّف الفرد بطريقة معيّنة محاولاً من خلالها السيطرة على هذه التغيّرات، فمثلاً إذا ما أشار الجهاز إلى أعرض للتوتر مثل أرتفاع ضغوط الدم، وزيادة ضربات القلب، يستطيع الشخص أن يسيطر على ذلك جزئياً من خلال أبطاء سرعة ومعدل تنفسه وابطاء معدل شهيقه وزفيره، وجعلها عميقة. ومن سلبيات هذه الطريقة، أن الأجهزة عالية التكاليف. وهى متنوعة وعديدة. وليست جميعها تتمتع بدرجة عالية من الدقّة والمصداقية.

٦- ضبط السلوك ذاتياً : وبموجب هذه الطريقة يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التى تسبق السلوك والتى تعقبه، وبذا يستطيع السيطرة على سلوكه. فمثلاً، مدير المبيعات الذي يواجه سيلاً مستمراً من شكاوى العملاء طيلة اليوم،

يمكنه تغيير تدفق هذه الشكاوى عليه بتعيين مساعد له يقوم بالنظر فى هذه الشكاوي ويحيل للمدير الحالات الاستثنائية فقط. كما يمكن للمدير تغيير النتائج من خلال إعطاء نفسه فترة استراحة وهدوء بعد مواجهة عميل غاضب.

٧- إعادة البناء المعرفى : وهى تشجيع الفرد على تبنى الأعتقاد بأن اخفاقه المتقطع لايجب أن يعنى له بأنه إنسان فاشل أو شيء.

٨- شبكة العلاقات : وذلك بتشجيع الفرد على الأنضمام للجماعات المختلفة وتوثيق عرى الصداقة، والعلاقات بينه وبين زملائه فى العمل وغيرهم خارج العمل، بما يساعد على توفير المساندة الاجتماعية له.

٩- الأهتمام بالفرد وخيره : وهى طريقة تتعدى مسألة تخفيف التوتّر وتتبنّى السعّى نحو تحقيق توازن منسجم ومتناغم ومنتج بين جوانب الحياة الفسيولوچية والعقلية والاجتماعيّة للفرد، وذلك من خلال تقبّل الفرد مسؤوليته عن تطوير وتطبيق برنامج تحسين صحّى من خلال أقتراح تغييرات فى نمط الحياة، ونظام التنفس، واسترخاء العضلات، والتخيّل الإيجابى، والتغذية. وتتضمن هذه الاستراتيجية خمسة أبعاد :

١- مسؤولية الفرد ذاته عن صحته وحياته.

٢- التوعية الغذائية.

٣- تخفيف الضغوط والأسترخاء.

٤- اللياقة البدنية.

٥- الحساسية تجاه البيئة.

وتهدف هذه الطريقة أساساً إلى مساعدة الناس على المواءمة مع البيئة والظروف التى يعيشون فيها.

الفصل الثانى عشر

السلوك التفاوضى

الأهداف الإجرائية :

يهدف هذا الفصل إلى أن يتعرف الطالب على :

* مفهوم التفاوض وأهميته فى حياتنا.
* الأنماط المختلفة للشخصية التفاوضية.
* الثقافات السبع المؤثرة على الشخصية التفاوضية.
* التعرف على صفات وخصائص المفاوض الماهر.
* التعرف على بعض خصائص المفاوضين الأجانب تبعاً لجنسياتهم المختلفة.

المخرجـــات :

- إلمام الطالب بمعنى التفاوض وأهميته.
- إلمام الطالب بعلاقة الشخصية بالقدرة التفاوضية.
- إلمام الطالب بالثقافة التى تؤدى إلى الفجوة التفاوضية وكيفية التخلص منها.
- التعرف على بعض خصائص المفاوضين الأجانب.
- التعرف على خصائص المفاوض الفعال.

المحتويـــات

- مفهوم التفاوض
- الأنماط المختلفة للشخصية التفاوضية
- دائرة الثقافات السبع المؤثرة على الشخصية التفاوضية
- من هو المفاوض الماهر
- أنماط المفاوضين الأجانب

الفصـــل الثاني عشر

السلوك التفاوضى

المقدمة :

عندما نتحدث عن التفاوض الفعال فإننا نعنى بذلك استخدام المفاوض لمجموعة من المهارات التى تساعده على تحقيق مستويات متميزة من الأداء التفاوضى.

إن معظم المهارات التفاوضية تعتبر مكتسبة عن طريق الخبرة والتجربة والتدريب وليست مواهب موروثة كما قد يتصور البعض كما أن التفاوض يعتبر بطبيعته عملية ابتكارية تتطلب استخدام مجموعة من الاستراتيجيات والتكتيكات التى تتناسب مع المواقف المتغيرة التى تتطلب بدورها استحداث مجموعة من الاستراتيجيات والتكتيكات المضادة لتلك التى يستخدمها الطرف الأخر.

وأخيراً فان التفاوض يرتبط أرتباطاً وثيقاً بعملية اتخاذ القرار من حيث تحديد المشكلة والبحث عن بدائل الحل وتقييمها بغرض اختيار أفضلها والتفاوض من أكثر المهام صعوبة التى يمكن للفرد أن يؤديها فهى تتطلب مزيجاً من سمات عديدة لاتتوفر فى كل البشر وتتطلب عملية التفاوض ليس فقط الحس التجارى السليم فقط ولكن تفهما جيد للطبيعة البشرية أيضاً إن مائدة المساومة هى مركز الدراما العنيفة ولم أرى مكاناً ما فى عالم الشركات حيث يرتكز كل ذلك فى أسلوب واحد وإطار ضيق للوقت ولايوجد فى أي مكان احتمال للحصول على عوائد استمثارية كما فى حجرة التفاوض.

أولاً : مفهوم التفاوض :

التفاوض عملية قديمة ظهرت مع وجود الإنسان نفسه، فقد أدرك الانسان منذ بدايته أنه لايستطيع العيش بمفرده، وأن عليه أن يبحث عن هؤلاء الذين يشبهونه ويتعاون معهم لدرء الخطر الذى قد يواجهه ولتبادل الطعام والشراب والحاجات الأساسية للبقاء وقد اختار اسلافنا في الماضى التعاون بدلاً من الصراع واعتمدوا على الآخرين فى الحصول علي المعلومات، والمساعدات، والمصادر المشتركة... إلخ. وكان على الآخرين تقديم هذه المعلومات. والمساعدات والمصادر المشتركة (التزام مشترك) وقد نشأ من هذا التعاون وتبادل المنفعة أزمة من التوتر الطبيعى بين اهتمامات الأفراد واهتمامات الجماعة، فرغب كل فرد أن يحصل لنفسه على منافعه بشكل أنانى دون أن يقدم للآخرين بديلاً لهذه المنافع. ولكن إذا لم يقبل كل فرد دوره فى الالتزام فلن يكون هناك أحد على قيد الحياة من ناحية. ومن الناحية الأخرى إذا لم يكن التعاون المتبادل عادلاً لأخذ معظم الأفراد أكثر مما يعطون (Brewer, 2000) ومثل هذه الترتيبات بعيدة الاحتمال لأن تدعم البقاء على مدي البعيد. لذا كان التفاوض الحل الأمثل للقضاء على الصراعات والخصومات بين أفراد الجنس البشرى، وحلت محلها أجواء من الثقة المشتركة بينهم.

وينقل لنا القصص القرآنى صوراً قديمة من صور التفاوض تمت بين «ذى القرنين» وأهل السد، وبين «يوسف» (عليه السلام) وإخوته، وأيضاً يعرض لنا «صلح الحديبية» الذي عقد بين الرسول ﷺ وقريش، ونلاحظ على جدران المعابد المصرية نصوصاً تفاوضية عقدها فراعنة مصر القديمة مع البلاد الأخرى. أما التاريخ الحديث

فهو مملوء بصور التفاوض والأمثلة على ذلك كثيرة وتتكرر بشكل مستمر، إذ تكفينا الإشارة هنا إلى أن نذكر أن حجم إجراء ممارسة المفاوضات قد زاد بصورة لم يسبق لها مثيل، حيث يقدر عدد العمليات التفاوضية بنحو أكثر من عشرة آلاف عملية تفاوض رسمية وغير رسمية فى «جنيف» وعدد مماثل فى نيويورك فى العام الواحد فقط. هذا بالاضافة إلى الحجم الضخم والرسمى لعمليات التفاوض فى كل المجالات سواء على المستوى الداخلى فى كل قطر من أقطار العالم أو على مستوى التفاوض بين دول العالم وثقافاته المختلفة. هذا بالاضافة إلى حجم التفاوض غير الرسمى الذى لايمكن حصره فى كل قطاعات الحياة.

تعريف التفاوض :

التفاوض عملية تحاول من خلالها الوصول إلى أسس وشروط تتعلق بما نريده من الطرف الآخر، وما يريده الطرف الآخر منا، وعملية التفاوض واحدة من الاستراتيجيات التي تعمل على تنقية الأجواء وتقريب وجهات النظر بين الجماعات المتصارعة، ما يعد أسلوباً من أساليب حل النزاعات بين الأطراف، والوصول إلى حلول مقبولة، فالتفاوض هو ميكانيزم أساسى عن طريقه تتعامل الجماعات وتتواءم وله تأثير كبير وفعال فى عنونة وصياغات المشكلات التى قد تنشأ بين جماعتين بسبب :

أولاً : أن هاتين الجماعتين قد تتورطان فى صراع ربما يكون متعلقاً بمصادر نادرة متنافس عليها، أو قضايا معينة، يمكن للتفاوض هنا أن يساعد فى صياغة موافقات متبادلة ومقبولة بين الجماعتين أو حتى بين حزبين متصارعين، ويمكنهم التفاوض من تجنب المأزق أو التصعيد المدمر بينهما.

وثانياً : عندما تدرك الجماعتين أن هناك فرصة لمكسب متبادل لكن يوجد قصور فى فهم وجهات النظر بينهما أو يوجد عجز فى التوصل إلى فهم مشترك أو تعاون فعال.

بإختصار عملية التفاوض هى عملية تحاول من خلالها التوصل إلى حلول وسط لحل الصراعات وفض المنازعات بين طرفين وربما أكثر ليس هذا فحسب، بل جعل كل أطراف عملية التفاوض يتكيفون مع الحلول المطروحة.

كذلك يمكن القول أن التفاوض هو «تلاقى طرفين أو أكثر فى عملية تفاوضية للتوصل من خلال الاقناع لاتفاق يخدم مصالحهما (أو مصالحهم) فى قضية محددة.

وتنشأ الحاجة للتفاوض بسبب :

١- صراع أو خلاف.

٢- مصلحة مشتركة.

وهذا يعنى أن التفاوض هو اتصال بين طرفين سواء بالتليفون أو اتصال شخصى أو اجتماعى بين الطرفين على مائدة المفاوضات حيث يعرض كل طرف شروطه ومقترحاته للطرف الآخر حتى يتم الاتفاق بينهما بما يحقق المصالح المشتركة للطرفين.

وعليه فإنه يمكن تحديد خصائص التفاوض على النحو التالى :

* التفاوض عملية اتصال مباشر بين طرفين أو أكثر.

* يعتمد النجاح فى التفاوض على مدى توافر مهارات الاتصال لدى أطراف التفاوض.

* التفاوض عملية هادفة تسعى إلى تحقيق هدف يحقق المصالح المشتركة لأطراف التفاوض.

ثانياً : الأنماط المختلفة للشخصية التفاوضية :

إدراك القدرات : Perception of abilities

الشخصية هى مركب مكون من الخصائص الوراثية بالإضافة إلى السمات البيئية المكتسبة وتتكون تقييم الفرد لقدراته على مقابلة الطلبات والاستراتيجيات التى يستخدمها للتعامل مع هذه الطلبات تتوقف شخصية الفرد وخبراته والدور الذي سيلعبه خلال هذا الموقف الدرامي أن شخصية الفرد تعتبر ذات أهمية خاصة عند تقديمه للطلبات التى تعتبر بطبيعتها مولدة للضغوط.. ويمكن تخليص أنماط الشخصية فيما يلى :

١- الشخصية الهستيرية Histrionic Personality :

يتميز هذا النمط من الشخصية بالمظهرية فى ملبسه وأفعاله كما يكون لديه ميل إلى المبالغة فى إظهار المشاعر الوجدانية لجذب انتباه الآخرين كما أن هذا النمط من الشخصية فى حاجة دائمة لإشباع حاجات الانتماء خاصة مع هؤلاء الذين فى مراكز السلطة (التملق وحب السلطة) لذلك فأنه يجب على فريق التفاوض توخى الحذر عند التعامل مع هذا النمط لأنهم عادة ما يهددون بالانتحار عندما يشعرون بالإهمال من

جانب الآخرين ويسعى هذا النوع ليصبح محور الجلسة التفاوضية ولايرى الفريق المعاون.

٢- الشخصية الشيزوفرانية The Schizoid Personality :

تتصف هذه الشخصية بتقمص أكثر من شخصية ولذا فهى متقلبة وغير معروف ردود أفعالها وتتصف بالانعزالية والاعتمادية والانسحابية عن الآخرين كما يتوافر لدى هذه الشخصية ميل لتجنب التأثيرات الداخلية والخارجية على النقيض فان هؤلاء الأفراد قد يصبحوا عدائين عندما تفرض عليهم العديد من الضغوط كما أنهم قد ينصاعوا إلى أوامر الآخرين حتى لو كانو هم أصحاب القرار.

٣- الشخصية المتزمتة The Compulsive Personality :

إن هذا النمط من الشخصية هو الشخصية القهرية أو الروتينية التى لاتسعى لاتخاذ قرارات وعادة ما يحفز عن طريق الحاجة إلى المثالية والقبول الاجتماعى كما أن هذه الشخصية عادة ما تتمسك بالقواعد واللوائح والتشريعات لذلك فإنهم عادة ما يتجنبوا الوقوع فى الأخطاء أو اتخاذ بعض الأفعال التى تجعلهم غير مقبولين اجتماعياً والأفراد الذين يتصفون بهذه الشخصية قد يضعون أنفسهم فى مواقف محرجة وخطرة نتيجة توجيههم انتقادات صريحة للآخرين.

٤- الشخصية المتجنبة (الانعزالية) Avoidant Personality :

إن هذا النمط من الشخصية أنطوائى ومتحد مع ذاته ويتجنب التواجد مع الناس ولديه رغبة قوية لعدم قبول الآخرين لذلك فأنه نتيجة خوفهم من رفض الآخرين لهم

فإنهم يتجنبون الاختلاط بهم أن هذا النمط يكون من السهل أقناعه والسيطرة عليه ولكن يصعب التعاون معه فى فريق تفاوضى واحد لأنه لايستطيع العمل بروح الفريق.

٥- الشخصية التابعة The Dependent Personality :

يتميز هذا النمط من الشخصية بالرغبة في الحصول على مساعدة ومساندة من الآخرين ولايستطيع اتخاذ قرار أو أبداء رأي أو تحمل مسؤولية أن هذا النمط عادة ما يضع نفسه فى مواقع واضحة لجذب الانتباه لمشاكلهم والحصول على المساعدة من الأخرين فإن هذا النمط عادة ما ينصاع لأوامر الآخرين.

٦- الشخصية النرجسية (المقدسة للذات) Narcissistic Personality :

يرغب هذا النمط فى المدح والحصول على اعتراف الغير له بالجميل فى حالة القيام بأى فعل ويسعى لجذب الانتباه بأى تصرف سواء كان بالسلب أو الإيجاب كما أنهم يظهروا للآخرين على أنهم ذوى كفاءت خاصة ناهيك عن ارتدائهم ملابس غير عادية وقيامهم بتصرفات وسلوكيات غير مألوفة أن هذا النمط عادة ما يقع فى الكثير من المشاكل والمخاطر لأنه لايستطيع الاقتناع بأن الذى يصدر الأوامر هو الذى يقوم بالتصرف.

٧- الشخصية العدوانية The Aggressive Personality :

يتوافر لدى هذا النمط حاجة غير عادية فى السيطرة على الآخرين كما يتميز بالحذر وعدم الثقة بالآخرين لأنه يتخوف من الاعتماد على الآخرين أو التعريض للإهانة بواسطة الغير أن خاصية العدوانية التى يتميز بها النمط قد تدفعه إلى تحدى

المختلف وبذلك تتعرض حياته وحياة الآخرين للخطر.

التكييف والتغذية للأمام Coping & Feed Forward :

إن القدرة على التكييف مع المشكلات ينتج من نمط الشخصية والنواحى المزاجية ومهارات التكييف والمهارات تعتبر دالة على الخبرة والتدريب وفريق التفاوض الماهر يمكنه تنمية استراتيجيات وأساليب أفضل للتعامل مع كافة المواقف أن توفر مثل هذه الاستراتيجيات والأساليب ولذا يمكن لفريق التفاوض التخفيف من حدة الضغوط التى يتعرض لها كذلك الحال بالنسبة للأخرين حيث يتوقف مستوى الضغوط التى يتعرضون لها علي مدى تنوع الخبرات المتوافرة لديهم حيث يبحثون فى ذاكراتهم عن الحوادث المماثلة للوصول إلى أفضل البدائل للتعامل مع المواقف.

كذلك فإن نمط الشخصية قد ينتج عنه عواقب عكسية مما قد يؤدى إلى ارتفاع مستوى الضغوط نتيجة لعدم البحث عن بدائل جديدة مثل ذلك فإن الشخصية العدوانية ترى أن طبيعتها الانتقادية عادة ما تؤدى إلى عواقب واضحة تكون نتيجة ارتفاع مستوى الضغوط التى يتعرض لها نمط الشخصية العدوانية وتقل قدرته على البحث عن بدائل جديدة يمكن استخدامها فى مثل هذه المواقف.

التغذية المرتدة Feed Beck :

إذا كانت بدائل الحلول التى تم استخدامها سابقاً قد أدت إلى نتائج إيجابية فان ذلك يدفع كافة الأطراف إلى البحث عن بدائل جديدة يمكن أن تؤدى إلى الخروج من الأزمة أما إذا كانت النتائج سلبية فان ذلك قد يجعل الطرف الأخر يسعى فى طلب

المساعدة من جانب فريق التفاوض.

العلاقة بين الضغوط والأداء Jerks-godson Law :

من المعروف أنه يجب علي المفاوض أن يخفض من مستوى الضغوط التى يتعرض لهـا مع عدم القـضـاء عليهـا كلية لذلك وجب على المفـاوض قيـاس الضغـوط لدى المتعاملين معه وان يراقب مستويات هذه الضغوط.

ملاحظات على قانون علاقة الضغوط بالأداء :

إن الضغوط المرتفعة جداً أو المنخفضة جداً تؤثر على الأداء سلبياً بطريقة واضحة عندما يكون مستوى الأداء متوسطاً فإنه قد يصل بالأداء إلى قمته.

لذلك فانـه حتى يمكن الاستـفادة من كـافة الضغـوط يجب الاحتـفاظ بمستويات الضغوط عند حدها المتوسط هنا يقيم فريق التفاوض الموقف على أنه بدء فى الاستقرار وبذلك تنخـفض الضـغوط التـى يتعـرض لهـا كافـة الأطراف وتنخـفض احـتمـالات استـخدام العنف عند هذه المرحلة يقوم فـريق التفاوض بمحاولة إقناع الآخرين بوجود العديد من البدائل السليمة للخروج من الموقف الحالى.

ثالثاً : دائرة الثقافات السبع المؤثرة على الشخصية التفاوضية

الحوار التفاوضى ودائرة الثقافات السبع

إذا كنا بصدد اعتبار خـصوصيتنا الثقافية والمعضلات التى تواجـه عمليات التفاعل الإيجابيـة، فعلينا أن ندرك ونـحن بصدد التأكـيد على (ثقـافة التـفاوض) ومنطلقـاتها ومفاهيـمهـا العمليـة، أن علينا إدراك أن مـعطيات مـثل هذه (الثقـافة) لابد أن تسـود

سلوكيات أطراف الحوار السلبية فى واقعنا والتي ترسخت في تفاعلاتنا وقضت على عمليات التفاوض والحوار الإيجابى فى أزماننا السابقة.. ولاتزال تعمل فى تفويض روح العمل الجماعى والبناء وتحقيق نتائج تفاوضية إيجابية فى الكثير من شواغل حياتنا الاجتماعية والإدارية والسياسية إلى الأن.

ويمكن تصنيف بعض السلوكيات السلبية التى نتعامل بها داخل مجتمعاتنا إلى سبع ثقافات مختلفة وهى ثقافة التناحر والتسلط والتآمر والأستلاب والغموض السلبى وغيوبة الماضى وتبديد الوقت والتى سوف يتم التعرف عليها فى الجزء القادم.

أولاً : ثقافة التناحر :

وهى ثقافة تعتمد أساساً على مبدأ المباراة الصفرية (Zero-sum game) التى تهدف إلى سحق الأخر أو نفيه واقصائه للاستئثار والهيمنة وهذه الثقافة تتسم بالأتى :

أ- الخطاب المنغلق على ذاته لكل تيار الأمر الذى أدى إلى فقدان أى جسور للتوصل وإلى الانعزالية بكافة صورها وهو ما يكلفنا الكثير على مختلف الأصعدة.

ب- التفنن فى تكنولوچيا العداء تجاه معسكرات الآخرين.

ج- الانفعال والاشتباكات الكلامية وغير الكلامية التى تصل إلى حد حوار الطلقات.

د - استخدام الحجج والبراهين ليس للتدليل على قوة حجة ما بشكل موضوعى بل للتدليل على خطأ أشخاص وخطأ توجههم الفكرى بل والعقائدى برمته.

ثانياً : ثقافة التسلط :

وهى من أكثر الثقافات السبع تداخلاً مع دائرة ثقافة التناحر وهى التى تمخضت عنها الشخصية الاستبدادية في واقعنا التى يكون حوارها أو عدمه إما تعبيراً مقتضباً مجسداً لاستغلالها لسلطات حقيقية ممنوحة لها بحكم الوظيفة أو السياق أو يكون حوارها مجرد انعكاس لذلك الإرث الموروث نتيجة تأصل ظاهرة الاستبداد التى عمقتها حقبة غياب الديمقراطية مع وجود نظام تعليمى تلقينى جامد كان إثره الأعظم هو تلقين وشحن أعداد كبيرة من العقول التى لم تتحرك خارج نطاق منظوماته بمقولات اتسمت باحتكار الحقيقة... لقد أوجدت هذه الثقافة شخصيات تفتقر إلى التوازن النفسى فهى قد تستعلى استعلاء كبيراً على الآخرين إلا إذا كانوا من ذوى القوة والنفوذ وهنا نجد خضوعاً وممارسة لأساليب الدونية غير المتوقعة فى الحوار مع السلطة أو المكانة القوية أو الأعلى وهناك العديد من ظواهر الحوار التفاوضى قد تمخضت عن هذه الثقافة.

ثالثاً : ثقافة التآمر :

تمثل هيمنة صور التفكير التآمرى على مستوى إنتاج الحوار أو فهمه واستقباله مشكلة حقيقية نعانى منها إلى أبعد الحدود فى كثير من تفاعلاتنا فما أكثر تلك المواقف التى نمر بها فى حواراتنا اليومية والتى نكتشف من خلالها إن متحاوراً ما قد أخطأ فى تقدير الموقف أو ظلم الآخرين وظلم نفسه فى واقع الأمر بسبب التصنيف التآمرى المتسرع أو المتعسف لملابسات حدث أو علاقة اجتماعية أو سياسية ما والمشكلة تكمن هنا في سيطرة وهيمنة الافتراضات أو التصورات المسبقة للإحداث ولطبيعة العلاقات

علي تفكير المتحاور بالقدر الذي لايسمح عادة بالرؤية المخالفة لمثل هذه الافتراضات أو التصورات المسبقة أو حتى الانطباعات الأولية. وإذا كان شق المشكلة الأول على مستوى تصنيف وإنتاج الحوار فى ظل هيمنة الفكرة التآمرية ونحن هنا لاننفى وجود التآمر فان الشق الثانى هو ذلك القبول السريع ودون تحفظ لمعقولية ما يقال ودون تحفظ يذكر من قبل ذلك المستمع أو المتلقى لمادة الحوار فى أغلب الأحيان .. الأمر الذى يجعله ضحية التصور التآمرى الوهمى الذى يقوده إلى مواقف خاطئة وظالمة فى أحيان كثيرة فى واقعنا.

أن للتفاصيل الكثيرة المتعلقة بأنواع وصور التفكير التآمرى له سياق دراسة تفصيلية تكمن فى أهمية التعامل مع السلبيات المتمخضة عن هذه الثقافة فى أنها تمس أهم معضلات التفاوض وهى ما يسمى بمعضلة الثقة والتعاون وعمليات إجراءات بناء الثقة (Confidence Building Measures) والتى تمثل أهم ركائز نسج الأرضيات المشتركة وفرز وتحجيم مناطق الاختلاف والتباين فى الرؤى بشكل موضوعى.

رابعاً : ثقافة غيبوبة الماضى :

إذ كان للحنين للماضى وللذكريات وللتاريخ شيء من الايجابية إذا ما أحسنا توظيف هذا الماضى خاصة أن من مصادر قوة هذه الأمة أنها وفى لحظات تاريخية تستلهم القوة والعزم من أمجاد الماضى ولكن السلبية الخطيرة هى أن يتحول الأمر إلى غيبوبة نعيش فيها وننسى الأخذ بأسباب التغيير وأسباب استعادة ما كان مجيداً فى تاريخنا.. والمتحاورون طبقاً لمنطلقات هذه الثقافة يندرجون تحت فئتين الأول تراثية أو

ترى في التاريخ القديم مرجعاً أساسياً يطعن على الأطر المرجعية الراهنة والثانية أقل أحساساً بالماضي ولكى تجمد نشاطها الذهنى والتحصيلى عند نقطة معينة فى الماضى القريب والصفات الرئيسية بثقافة غيبوبة الماضى بفئتيها يجسدون الأتى :

١- تذكر الماضى جيداً ولكن نسيان دروسه بسرعة غريبة.

٢- ترك أمر المتابعة والتطورات السريعة جداً ذو التلاحق التى يشهدها العالم فى كافة مجالات الحياة والاستكانة للأنماط السابقة التى قد تكون حديثة طبقاً لتصور البعض ولكنها أصبحت بالية وقديمة ولاتتماشى ومتطلبات اللحظة الراهنة وسرعة حركة الفكر والتطور الإنسانى المتقدم.

خامساً : ثقافة الاستلاب والإحباط :

وهذه الثقافة لها عدة ملامح منها الأتى :

١- أن تشعر بأن هناك من حدث لهم نوع التنويم المغناطيسى من قبل أحد أطراف الحوار إلى الحد الذى ينقادون فيه إلى خط ما يحدده لهم آخرون أن كان توجههم سواء دينياً أو علمانياً أو لأى هدف أخر .. أى أنك تتساءل : كيف تم استلاب إرادة هؤلاء بهذه الدرجة؟ وكيف انغلقوا على نظام قيم معين بصورة جامدة.

٢- هؤلاء المستلبون ليست لديهم قدرة على رؤية البدائل ويشعرون بالأمان مع المعروف والقريب لهم وهم من هذا المنطلق على استعداد للدفاع عن الوضع الذى وضعوا فيه حتى لو كان خاطئاً إلى الحد الذى قد يدفع بعضهم للكذب تحت بند التبريد العقلانى وهم من أكثر الفئات مقاومة للتغير.

٣- المتحاورون في ظل هذه الثقافة عادة ما يحسون حالات من الإحباط الشديد تفقدهم القدرة على تبين أي صيغة فاعلة ولذا تعكس حواراتهم العديد من أنواع التعبير عن الإحباط والشكوى وتبنى أنماط الحوار التى تتسم أحياناً بما أسميته فى سيقات أخرى بحالة من الغفران العام حيث تكون هناك مخالفات وأخطاء جسيمة قد تصل إلى حالة أرتكاب الجرائم ولكنها طبقاً لثقافة الاستلاب تمر دون حساب أو اكتراث كذلك تتسم الملامح الحوارية طبقاً لهذه الثقافة بما أسميته بحوا، ت كبش الفداء حيث يكون المتحاور على استعداد نفسى وذهنى لقصر إشكالية ما أو محنة كبيرة على شيء أو عامل ما أو على تصرفات وأفعال شخص ما بعينه دون النظر إلى جذور الإشكالية أو الأبعاد والأسباب الأخرى التى أدت إليها والتى عادة ما تكون شخصية كبش الفداء ليست هى السبب الجوهرى فى وجد ها واستفحالها وهناك أنماط وظواهر تفاعلية عديدة فى واقعنا قد تمخضت عن هذه الثقافة على سبيل المثال.

سادساً : ثقافة الصمت والغموض السلبى :

للصمت والغموض آليات ووظائف عديدة جداً يطرحها علينا خبراء علم اللغويات العرقية ولكن لآليات الصمت والغموض فى واقعنا خصوصيتها .. فهى ترتبط بآليات اللامباشرة فى الحوار (Indirectness) واستخدام هذه الآليات قد يكون له مايبرره كأدوات حوارية فى سياقات معينة إلا أن ما نسلط الضوء عليه هنا هو إساءة توظيف هذه الآليات فى لحظات حرجة فى علاقة ما حين يستلزم الأمر الوضوح الكافى والإدلاء برأى حاسم.. وطبقاً للمعطيات السلبية لهذه الثقافة نجد الكثيرين يوظفون

آليات الصمت والغموض أما بسبب عجز فى توصيل المعنى المراد أو الافتقار لشجاعة المواجهة الصحيحة أو اللعب على الحبلين والتأويل والانتهازية طبقاً لظروف سير الأمور.

سابعاً: ثقافة تبديد الوقت:

لاشك أنه ودون الإدارة الجيدة للوقت وشيوع ثقافة ابتذاله، فإننا نفقد الجهد والطاقة والمال الذى قد لايمكن تعويضه.. وهناك ملامح كثيرة جداً يمكننا الخوض فيها للتدليل على معطيات ثقافة تبديد الوقت الناتجة عن العادات الاجتماعية السلبية وسوء التنظيم وإدارة الأعمال.. ولكن هناك أموراً تقنية تتعلق بالقدرة على الإيجاز والتوضيح فى الحوار المسموع والمكتوب والتى يفتقدها الكثيرون والتى تحتاج للتدريب كذلك فان هناك أنماط (رد الفعل السريع والمنفعل) الذى ينتج عنه خسائر تحتاج إلى وقت لإصلاح وكذلك هناك أنماط عكسية مثل (رد الفعل المتأخر) وكل من نمطى رد الفعل المتسرع أو المتأخر من الأنماط ذات العلاقة الوثيقة بثقافة تبديل الوقت.. وربما يحضرنى هنا ذلك المثال الذي أرسل فيه أحد القواد الكبار لأحد معاونيه خطاباً طويلاً يقول فى نهايته (أسف لكتابة هذا الخطاب الطويل فأننى لم أجد الوقت الكافى لكتابة خطاباً قصير) الآمر الذى يدل على أن هناك مهارات كالإيجاز تحتاج إلى تدرب كى لايأخذ من الحوار أكثر مما يستحق ونتوه فى جدليات الوسائل .. وهنا علينا أن نجتهد فى حصر كافة ملامح (ثقافة تبديد الوقت) والعمل على التخلص منها ولعلنا نتخلص من ملامح الجهاز البيروقراطى الذي يبدد ليس الوقت فقط بل والطاقة وليس للمواطن العادى بل للسياسيين .. فهناك وزارات فى بعض الدول العربية لها ٣٥ وكيل وزارة وإذا بدأ

الوزير فى مجرد بمقابلاتهم فقط دون الدخول فى تفاصيل يمكننا أن نعرف كم عدد الساعات المفقودة.. إن البيروقراطية فى عالمنا العربى بحاجة إلى إعادة النظر.. هذا بالإضافة إلى أهمية التخلص من أعراض الثقافات السابقة مجتمعة فهى التى تؤدى إلى ما أسميه بظاهرة التسحلف التى ينبغى القضاء عليها حتى نصل فى أقرب وقت إلى ناتج محدد وملزم يمكننا من الانتباه لما يحدث من حولنا والانطلاق لملاحقة ذلك الإيقاع الصاروخى الذى يسير به المتنافسون والخصوم من حولنا فى هذا العالم.

رابعاً : من هو المفاوض الماهر ؟ Who is A Clever Negotiator?

التفاوض من أكثر المهام صعوبة التى يمكن للفرد أن يؤديها فهى تتطلب مزيجاً من سمات عديدة لا تتوافر فى المهن الأخرى وتتطلب عملية التفاوض ليس فقط الحس التجارى السليم ولكن تفهماً حاداً للطبيعة البشرية أيضاً.. إن مائدة المساومة هى مركز الدراما العنيفة ولم أر مكاناً ما فى عالم التجارة حيث تجتمع القوة والإقناع والاقتصاد والتحفيز والضغط من الشركاء حيث يتركز كل ذلك فى أسلوب واحد وإطار ضيق للوقت ولايوجد فى أى مكان احتمال للحصول على عوائد استثمارية كما فى حجرة التفاوض.

وما يلى أثنتى عشرة سمة تبحث عنها فى المفاوض الجيد :

١ - القدرة على التفاوض بفاعلية مع أعضاء شركته وكسب ثقتهم.

٢ - الاستعداد والالتزام بالتخطيط الدقيق والقواعد والبدائل والشجاعة الاستفسار والتأكد من صحة المعلومات.

٣- الحكم السليم، القدرة على التميز بين القضايا الحقيقية الأساسية والقدرة على تحمل الصراعات.

٤- الشجاعة والالتزام الشخصي بالوصول إلى الأهداف العليا والمخاطرة الناتجة عن ذلك.

٥- الحكمة والصبر ومن ثم الانتظار حتى تظهر الرؤية بأكملها.

٦- الاستعداد للمشاركة مع خصم ومع الزملاء في الشركة التي يعمل بها بمعنى التعامل على المستوى الشخصي والتجارى معهم.

٧- الالتزام بالنزاهة وإرضاء كافة الأطراف.

٨- القدرة على الاستماع بعقل متفتح.

٩- امتلاك البصيرة على النظر إلى المفاوضات من وجهة نظر الطرف الأخر بمعنى أن ترى القضايا الشخصية الخفية التي تؤثر على النتائج.

١٠- الثقة بالنفس القائم على أساس المعرفة والتخطيط والتفاوض بطريقة سليمة.

١١- الاستعداد للاستعانة بخبراء الفريق الذى تعمل معه.

١٢- الشخصية المتوازنة أى الشخص الذى يعرف كيف يتفاوض مع نفسه وأن يضحك قليلاً و الذى ليس بحاجة شديدة إلى أن يحبه الآخرون هو الشخص الذى يحب نفسه.

هل يمكن لأى شخص أن يتناسب مع إعلان صعب كهذا؟

من المرجح لا مع هذا وعندما تكون المخاطر عالية فان البحث عن الشخص المناسب يؤتى ثماره وتؤكد الأبحاث والمنطق السليم على أن المفاوض الماهر يعود دائماً بالصفقات الرابحة.

خامساً : أنماط المفاوضين الأجانب

على الرغم من أن الأفراد قد يتشابهون من حيث الملبس كما يتحدثون نفس اللغة فانه توجد العديد من الفروق الفردية بين الأفراد حسب جنسياتهم.. أن هذه الاختلافات تنعكس آثارها على الأنماط التفاوضية.

نستعرض فيما يلى خصائص مجموعة من المفاوضين الأجانب :

خصائص المفاوض الأمريكى :

يتصف المفاوض الأمريكى بالخصائص الآتية :

١- الاتصالات الصريحة والمباشرة : من أمثلة هذه الأتصالات «دعنا نضع الكروت على المنضدة أفصح عن أخر ما لديك من أرقام الأرباح التى يمكن تحقيقها».

٢- عدم البدء بطلب مغالى فيه : يرجع السبب فى ذلك إلى محاولة إنهاء الصفقة بسرعة ما، يعتقد المفاوض الأمريكى فى إنجازه خلال ساعات يرى المفاوض اليابانى فى إنهاءه فى أيام، لذلك فان المفاوض اليابانى يبدأ بشروط مغالى فيها مع اقتناع بالتنازل عن معظم هذه الشروط خلال أيام التفاوض.

٣- الرغبة في التفاوض الفردي : تعتبر هذه نقطة ضعف أساسية في المفاوض الأمريكي فعادة ما يجد المفاوض الأمريكي نفسه يتفاوض مع فريق من المفاوضين يتكون من ١٠ إلى ١٢ عضواً مما قد يؤدي إلى شعوره بالضعف وبأنه يمكن التغلب عليه عددياً على الأقل هذا بالإضافة إلى إدراك الطرف الآخر بان وجود مفاوض أمريكي دليل على عدم جدية المفاوضات أو أن الغرض من الجلسة استكشافي وليس الوصول إلي قرار نهائي بناء على ذلك فانه يجب على المفاوض الأمريكي أن يوضح للمفاوضين الأجانب من البداية أنه المفاوض الوحيد.

٤- عدم استحسان المفاوض الأمريكي المشاعر الوجدانية التي يظهرها المفاوض الأجنبي : ينظر المفاوض الأمريكي أن هذه المظاهر على أنها دليل على ضعف بناء على ذلك إذا بكت المرأة الأمريكية فان زوجها يشعر بأنه اقترف ذنباً لا يغتفر في حقها أما إذا بكت المرأة في دول محيط البحر الأبيض المتوسط فيعني ذلك أنها تدبر مكيدة لزوجها لذلك فانه عندما يظهر المفاوض الأجنبي مشاعر وجدانية يجعل المفاوض الأمريكي يتصرف بحذر معه فعندما يظهر المفاوض الأجنبي غضبه فان المفاوض الأمريكي يفسر ذلك على أنها أحد الحيل التي يستخدمها المفاوض الأجنبي.

٥- الرغبة في تحقيق مكاسب الأمد الأقصى يتميز المفاوض الأمريكي بالرغبة في إنهاء المفاوضات قبل بناء علاقات وطيدة مع الطرف الآخر عكس الحال بالنسبة للمفاوض الياباني الذي يرغب في بناء علاقات وطيدة مع المفاوض الأجنبي أولاً.

٦- عدم الرغبة فى التحدث بلغة أجنبية مما لاشك فيه أن اللغة الإنجليزية تعتبر لغة الاتصال الأولى فى العالم لذلك نجد معظم رجال الأعمال فى العالم يمكنهم فهم أو التحدث باللغة الإنجليزية وحيث أن المفاوض الأمريكى يكون سعيداً عندما يتحدث المفاوض الأجنبى ببعض الكلمات الإنجليزية فلماذا لايتحدث أيضاً ببعض الكلمات بلغة المفاوض الأجنبى.

٧- الشعور بالاستياء عندما يصمت المفاوض الأجنبى يجب على المفاوض الأمريكى الإيثار عندما يصمت الطرف الآخر خاصة المفاوض الأمريكى لأن ذلك قد يفهم على أنه نوع من الضعف أن مجرد فتح فمك للحديث يعنى أنك تقدم تنازل للطرف الآخر.

٨- عدم الرغبة في الاعتراف بأنه (المفاوض الأمريكى) لايعرف شيئاً أن ذلك يؤدى بالمفاوض الأمريكى إلى إفشاء الكثير من الأسرار لإظهار معرفته ببواطن الأمور.

خصائص المفاوض الإنجليزى:

يتصف المفاوض الإنجليزى بالخصائص الآتية :

١- يتعين عليك أن تكون حذراً عندما تتعامل مع المفاوض الإنجليزى وذلك باستقصاء أصل هذا الشخص فالشخص المولود بانجلترا يفضل بأن يطلق عليه انه «إنجليزى لان كلمة «بريطانى» عادة ما تطلق على المهاجرين الذين حصلوا على الجنسية البريطانية.

٢- احصل على مواعيد مسبقة للاجتماعات حذار أن تحضر قبل الميعاد أن تأخرك ١٠

دقائق عن الميعاد أفضل من حضورك دقيقة قبل الميعاد.

٣- يتميز المفاوض الإنجليزى بالآداب وتعففه عن إظهار الاستياء لبعض السلوكيات عكس المفاوض الأمريكى كذلك فان المفاوض الإنجليزى لايوجه أسئلة شخصية للأجانب عكس الأمريكى.

٤- أن المجمع الإنجليزى مجتمعاً طبقياً بدليل أن جميع رؤساء الوزراء ينتمون إلى الطبقات العليا باستثناء مار جريت تاتشر وجون ميجور وتونى بلير لذلك فإذا سألت أحد المفاوضين عن منشئة ولم يجيبك فلا تكرر السؤال فقد يكون عدم إجابته محاولة منه لإخفاء أصل منشئه ولم يجيبك فلا تكرر السؤال فقد يكون عدم إجابته محاولة منه لإخفاء أصل منشئه حيث توجد بعض المناطق ذات الارتباط الطبقى كما هو الحال فى مصر عندما يخفى البعض جذوره بالقول بأنه من جاردن سيتى أو الزمالك.

٥- الشعور براحة أقل عند التخدث مع الأجانب عن المفاوض الأمريكى.

٦- يمكنك رفض دعوة لاحتساء قدح من القوة أو كوب من الشاى بينما يمكن اعتبار ذلك إهانة بالنسبة لبعض الجنسيات الأخرى.

٧- أن النجاح فى انجلترا يتطلب العمل ليس بنفس درجة الجدية التى يتطلبها النجاح فى أمريكا .

المفاوض الفرنسى :

يتميز المفاوض الفرنسى بالخصائص الآتية :

١ - يتميز الفرنسيون بالصداقة ودفء المعاملة أو على الأقل يعاملون الأجنبى بنفس درجة معاملته لهم.

٢- يعتز الفرنسيون كثيراً باللغة الفرنسية ومهاراتهم اللغوية إلى الدرجة التى تجعلهم لا يتحدثون لغة أخري خوفاً من وقوعهم فى بعض الأخطاء اللغوية.

٣- عندما يقول المفاوض الفرنسى نعم فهذا يعنى ربما وعندما يقول لا فهذا يعني دعنا نتفاوض.

٤- يتصف المفاوض الفرنسي بالمنطقية فى التفكير لذلك فانه يفضل استخدام المنطق فى التعامل مع الأجانب بدلاً من المشاعر والإحساس والوجدانية.

٥- إعطاء أهمية أكبر المبادئ عن النتائج.

٦- يجب على المفاوض الأجنبى ألا يطيل فى مصافحة المفاوض الفرنسى وكذلك يجب على المفاوض الأجنبى أن يطلق على المرأة البالغة مدام بغض النظر عن كونها متزوجة أم لا.

٧- لا تبدأ الحديث عن الصفقة المتفاوض بشأنها أثناء تناول الغذاء مع المفاوض الفرنسى إلا إذا بدا هو بذلك.

٨- لا تتأخر عن ميعادك فإن ذلك يعتبر إهانة للمفاوض الفرنسى.

المفاوض الألمانى :

يتميز المفاوض الألمانى بالخصائص الآتية :

١- يهتم المفاوض الألمانى بالصفقة عن العلاقات طويلة الأجل مع الطرف الآخر.

٢- يهتم المفاوض الألمانى بالتفصيلات الدقيقة للعقد عن المفاوض الأمريكى بمجرد توقيع المفاوض الألمانى علي العقد فان ذلك يعنى الالتزام الكامل بكل بنود العقد.

٣- يأخذ المفاوض الألمانى بعض الوقت حتى يمكن التعامل بطريقة غير رسمية.

٤- يهتم المفاوض الألمانى بالألقاب متبوعة بالمهنة التى يزاولها كما تقول «السيد / المهندس شميت» مثلاً.

٥- يجب على المفاوض الأجنبى أن يصافح المفاوض الألمانى عند اللقاء وعند الانصراف بشدة بالإضافة إلى عدم وضع يدك فى جيبك عند التحدث عن الصفقة.

مفاوض جنوب شرق أسيا :

يتميز مفاوض جنوب شرق أسيا بالخصائص الآتية :

١- يهتم المفاوض الآسيوى بالعلاقات الإنسانية لذلك فإنه يهتم بخلق الثقة فى الشخص الذى يتم التفاوض معه عن موضوع التفاوض.. أن علامة الترحيب لديهم تتمثل فى الانحناء البسيط مع وضع الكفين متلاصقين ولكن فى وضع متقارب من الوجه وموجه نحو الشخص الآخر لذلك وجب عليك التحية بالمثل مع رفع اليدين أعلى قليلاً بما يوحى أنك تقدم الاحترام للطرف الآخر.

٢- اعتبار الوعد التي اتخذت خلال التفاوض وعود شخصية وليست وعود على المنشأة.

٣- بينما يعتبر المفاوض الأمريكى التوقيع على العقد مرحلة ختام التعاقد فان المفاوض الآسيوى يعتبر ذلك بدء للعلاقات بين الطرفين لذلك يجب أن يوضح المفاوض الآسيوى ذلك للمفاوض الأمريكى.

٤- لا تتوقع الاتصال البصرى مع المفاوض الآسيوى على أساس أن المفاوض الآسيوى يعتبر ذلك نوع من التأدب والاحترام.

المفاوض الكورى :

يتصف المفاوض الكورى بالخصائص الآتية :

١- ينظر المفاوض الكورى إلى الاتفاق مع المفاوض الأجنبى كبداية علاقات.

٢- ينظر المفاوض الكورى إلى العقد على أنه تعبير لواقع الأمور فى اليوم الذى تم فيه التوقيع على أساس أنه لايمكن التنبؤ بدقة بما سيحدث مستقبلاً لذلك عندما تتغير الظروف فان المفاوض الكورى لايشعر بالالتزام بتنفيذ البنود الأولية للعقد بناء على ذلك فانه يجب على المفاوض الأجنبى أن يجعل شروط التعاقد مرنة حتى يمكن تكيفه مع أى تغيرات مستقبلية.

٣- أن المفاوض الكورى لايعتقد كثيراً فى الأخطاء وإنما يعزيها إلى إرادة الرب مع حتمية قيام المفاوض الكورى بالحصول على مزايا من ذلك.

المفاوض الياباني :

يتصف المفاوض الياباني بالخصائص الآتية :

١ - يتصف المفاوض الياباني كثيراً قبل أن يقول لا أن كلمة نعم تعني أنهم قد سمعوا ما تقوله لذلك وجب على المفاوض الأجنبي ألا يوجه أسئلة للمفاوض الياباني التي تستلزم الإجابة بـ (نعم) أو (لا) بل يجب استخدام الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة استخدم صيغة متى يمكنك تنفيذ ذلك؟ أفضل من صيغة هل تستطيع أداء ذلك؟

٢ - من الصعب أن يقول المفاوض اليابني (لا) للمفاوض الأجنبي الأكبر منه سناً.

٣- عندما يقول المفاوض الياباني أن ذلك سيكون صعب فان ذلك لايعني لا.

٤ - أن الموقف الافتتاحي للتفاوض يتوقف على مدى معرفة المفاوض الياباني بالمفاوض الأجنبي فإذا لم يكن له سابق معرفة بالمفاوض الأجنبي فانه عادة ما يبدأ بشروط مرتفعة ليس بغرض استغلال الطرف الآخر ولكن بغرض الحكم على ردود أفعالك على هذه الشروط (Banana no Takaki Uri) إن هذه الاستراتيجية تشير إلى تاجر الموز الذي يبدأ بأسعار مغالي فيها من المشترين الذين ليس له سابق معرفة بهم حيث يقوم بتخفيض السعر بسرعة عندما يحتج المشترى على السعر أن ناتج المعرفة بالطرف الآخر تجعله يتبع مدخل مختلف مع هذا المشترى في التعامل القادم.

ثالثاً أنماط المفاوض والمظاهر السلوكية لكل نمط

النمط	مظاهر السلوك
المرن	يقبل التعديل ومضحى يرضى بالحلول الوسط وينصت للطرف الآخر
المتشدد	يرى الأمور من زاوية واحدة ويرفض معارضة موقفة ويسمع ولايفهم مابين السطور
العصبى	متردد سريع الاستثارة وانفعالته سريعة كثير الحركة وقليل الإنصات
الهادئ	ملتزم يتصف بالاتزان انفعالاته هادئة متدرجة قليل الحركة قليل المقاطعة
المحافظ	متمسك بقواعد وتقاليد المجتمع سلوكه وتفكيره يتمشى مع القيم والعادات السائدة بالبيئة
المتحرر	لايتمسك بالقواعد والأعراف السائدة ولايحرص على سلوك وتفكير الجماعة
الأنانى	يأخذ أكثر من ما يعطى يسعى للاستحواذ على الاهتمام
المضحى	يأخذ ويعطى لايستأثر بالحديث عندما يحصل الآخرين على الاهتمام
الحذر	يتشكك فى صحة المعلومات يراعى شعور وحاجات الآخرين ويعمل وفق حدود ويتأنى فى اتخاذ القرار
المتهور	فحصة للمعلومات لايتوقف وينكر شعور وحاجات الآخرين لايرى قيود ومحددات وسريع فى اتخاذ القرارات
المستسلم	يعمل لفترات قصيرة يستسلم للعقبات واليأس وغير قادر على طرح بدائل ويسهل أقصاءه عن هدفه
المثابر	يعمل لفترات طويلة ولايستسلم للعقبات بل تزيد من صلابته وقادر على طرح بدائل ويتمسك بهدفه
العاطفى	يميل إلى الحدس والظن إنفعالى وتقوده مشاعره
العقلانى	منطقى توجهه الضرورة والقيود ويسير نحو الواقع
المتواضع	لايمتدح انجازاته ولايميل إلى الظهور ويؤنب نفسه إذا أخطأ فى حقوق الغير
المغرور	يعشق مدح الآخرين له ويحب أن يضع نفسه فى دائرة الضوء ويؤنب الآخرين إذا اخطأ
متكاسل	يميل للعمل الفردى الضرورى الروتينى ويتهرب من المواقف التى تطلب المسؤولية وغير نشط
نشيط	يحب العمل الجماعى لديه شجاعة ومبادرة للمواجهة والحسم ويتميز بالنشاط والحيوية
الثرثار	مرح جداً كثير الكلام يميل للدعابة ويصرفك عن أداء عملك ويضيع الوقت
الصامت	يسمع أكثر ما يتكلم لايبدى رأى ما يجول بخاطرة إلا بعد الدراسة يتأثر بالحقائق والبراهين
المتعجل	نافذ الصبر متعجل يقاطع فى الحديث ينزعج بسهولة متغير الرأي ويعرقل أداء العمل
المتردد	يثور بسرعة لايحب اتخاذ القرارات بنفسه غير متأكد لايستقر على رأي ويتردد فى حديثه وسلوكه
المفكر	هادئ جاد لايتعجل بالحديث ينصت باهتمام يفكر ويحلل كل موضوع يطرح عليه

المفـــاوض الصـــعب	المفـــاوض السهـــل
يبدأ جولته بمطالب كبيرة	يبدأ جولته التفاوضية بافتراضات معتدلة
يثبت على موقفه ويقدم تنازلات بسيطة	مرن ويقدم تنازلات كبيرة
يبدى عدم الاهتمام فى حالة الوصول إلى عدم الاتفاق	يحذر ويخاف من عدم التوصل إلى اتفاق
يؤكد على الفوز مع استخدام التهديدات	يؤكد على إقامة علاقات مع تقديم تنازلات

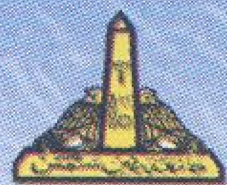
المفـــاوض المتشـــدد	المفـــاوض المـــرن
المفاوضون خصوم والهدف هو الفوز	المفاوضون أصدقاء والهدف هو الوصول إلى اتفاق
السعي للحصول عليس تنازلات كشرط لاستمرار	اللجوء إلى تقديم تنازلات لتحسين العلاقة
العلاقة	أخذ موقف متساهل من المشكلة والطرف الآخر
أخذ موقف متشدد من المشكلة والطرف الآخر	الثقة بالآخرين وتغيير الموقف
عدم الثقة بالآخرين والثبات على الموقف	تقديم عروض جديدة
استخدام التهـديد	الإعلان عن الحد الأدنى مقدماً للوصول إلى الاتفاق
تجنب تحديد حد أدنى مقدماً	قبول التضحية بهدف الوصول إلى اتفاق
الإصرار على تحقيق المصالح ولو أدى ذلك إلى إنهاء التفاوض	البحث عن إجابة يقبلها الطرف الآخر
البحث عن الإجابة المقبولة من جانبي التفاوض	الإصرار على الوصول إلى اتفاق بأي ثمن
الإصرار على الموقف	الخضوع للضغوط

المســتمع	المنصــت
يستمع بفتور	يبحث عن أهمية الموضوع ومغذاة
يقل اهتمامه إذا كانت طريقة المتحدث سيئة	يبحث عن المحتوى ويتجاهل طريقة المتحدث
يقاطع ويدخل مبكراً فى الجدل	لايقيم الأمور حتى يفهم تماماً مايعنيه المتحدث
لايغير من أسلوبه ويأتي بإشارات غير مشجعة	يستخدم طرق كثيرة لفهم المتحدث
لايبذل جهد في التركيز وانتباهه عادي	متفرغ تماماً للحديث وينصت بكامل حواسه
يسهل تشتيت انتباهه	يبتعد عن مصادر التشويش ومصادر الضوضاء
ينساق وراء الأمور العاطفية	يفسر الكلمات الانفعالية ولكن لايتوقف عندها
قد يشرد فى أحلام يقظة أثناء الاستماع	يركز يحلل يلخص يقيم نبرة صوت المتحدث
يتخيل الصور والمواقف	يرى المنطق وعلاقة السبب بالنتيجة

رقم الإيداع : ٢٠٠٨/١٥٤٥٠

للطباعة

ت : ٢٣٥٩٤٥٩٤ - ٢٣٨٠٤٣٣١





العلوم السلوكية

دكتورة
عايدة سيد خطاب
أستاذ إدارة الأعمال

دكتورة
ليلى مازن
مدرس إدارة الأعمال

دكتورة
أمانى البرى
مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

٢٠٠٨ - ٢٠٠٩

ماس للطباعة
ت: ٢٣٥٩٤٥٩٤٠ - ٢٣٨٠٤٣٣١

